**Claude Rochet**

**(1992)**

# Managez vos associations

Préface de Kléber Beauvillain

**Partie 2**

Un document produit en version numérique par Mme Marcelle Bergeron, bénévole
Professeure à la retraite de l'École Dominique-Racine de Chicoutimi, Québec
et collaboratrice bénévole
Courriel : mailto:mabergeron@videotron.ca

Dans le cadre de la collection : "Les classiques des sciences sociales"
dirigée et fondée par Jean-Marie Tremblay,
professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi
Site web : http://classiques.uqac.ca/

Une collection développée en collaboration avec la Bibliothèque
Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi
Site web: http://bibliotheque.uqac.uquebec.ca/index.htm

Un document produit en version numérique par Mme Marcelle Bergeron, bénévole, professeure à la retraite de l'École Dominique-Racine de Chicoutimi, Québec.
Courriel : mailto: mabergeron@videotron.ca

Claude Rochet.

Une édition électronique réalisée à partir du texte de Claude Rochet, Managez vos associations ; Préface de Kléber Beauvillain Paris : CALMANN-LÉVY, Éditeur, 1992, 289 pp.

Polices de caractères utilisés :

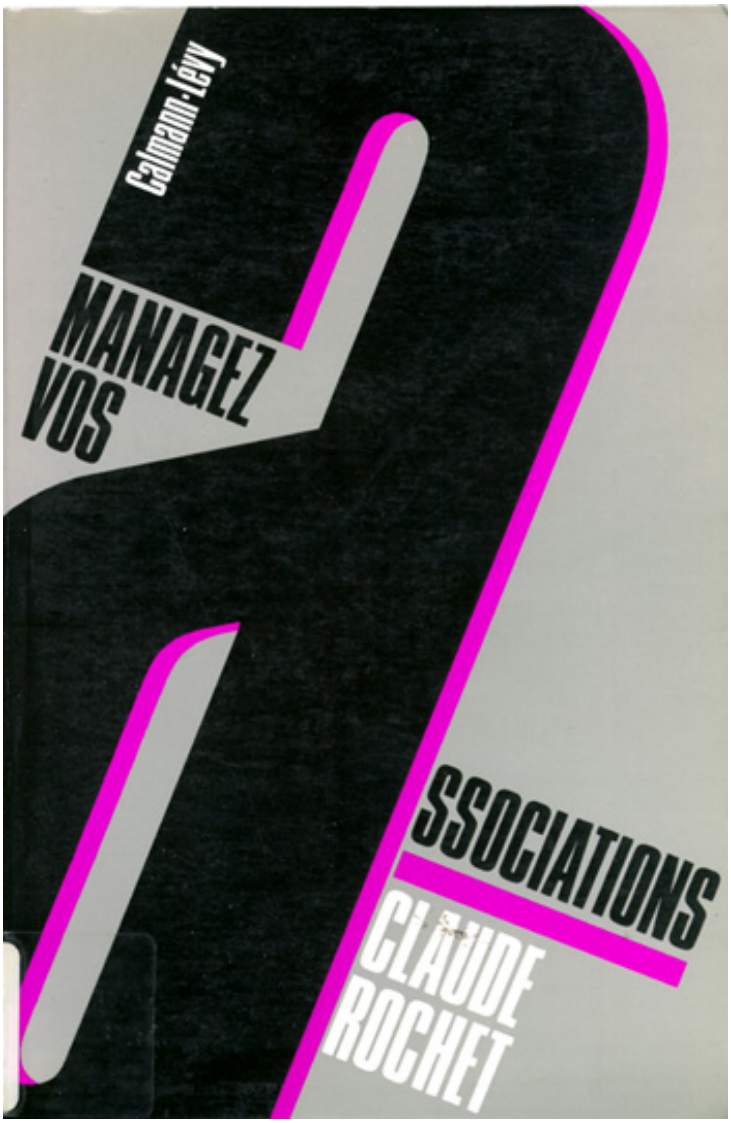
Pour le texte : Times, 12 points.
Pour les citations : Times 10 points.
Pour les notes de bas de page : Times, 10 points.

Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2003 pour Macintosh.

Mise en page sur papier format
LETTRE (US letter), 8.5'' x 11'')

Édition complétée le 27 juin, 2006 à Chicoutimi, Québec.

**Claude Rochet**
**Managez vos associations**



## Présentation du livre

(Texte au verso du livre)

Plus de 600 000 associations jouent aujourd'hui en France un rôle irremplaçable pour la dynamique de la société civile. Certaines sont d'énormes organisations, employant plusieurs centaines ou milliers de salariés et évoluant dans un environnement complexe, parfois international. D'autres sont de petites structures assurant des fonctions essentielles à l'échelle locale. Toutes souffrent pourtant d'un véritable déficit d'organisation qui fait obstacle à leur développement et les condamne souvent à vivoter ou à disparaître.

Comment faire pour qu'une association soit efficace, qu'elle soit au service de ses adhérents, que la qualité de ses services soit la meilleure possible ? Comment mobiliser des bénévoles, ne pas se tromper d'objectif, déjouer les pièges d'une croissance mal contrôlée, trouver l'argent nécessaire à son développement, mesurer la qualité de son service, concevoir une politique marketing, bien gérer ses recettes et ses dépenses, fixer les bons prix de ses prestations et négocier sur des bases saines avec les pouvoirs publics ?

À ces questions, une seule réponse : le management qui signifie tout simplement faire tout ce qu'il faut pour que le résultat visé soit atteint. Face aux défis qu'affronte la société française, c'est aujourd'hui plus qu'une méthode, une ardente obligation.

*Énarque, ancien cadre dirigeant de Sollac (groupe Usinor Socilor), Claude Rochet dirige aujourd'hui le cabinet Référence Conseil, spécialisé dans la conduite du changement. Il intervient à ce titre auprès de grandes entreprises industrielles et de nombreuses associations*.

Kléber BEAUVILLAIN,
Président de Hewlett-Packard

# Table des matières

**Préface de Kléber Beauvillain.**

**Introduction : Pourquoi les associations ont-elles besoin d'être managées ?**

**Première partie.**
**L'OUTIL ASSOCIATIF**

**1. L'association : un contrat pour entreprendre.**
Un droit longtemps suspect.
Une bombe à retardement.
Une entreprise de cohésion sociale.
La cohésion du système social : le modèle tridimensionnel.

**2. Un outil de proposition et d'innovation sociale.**
Une entreprise de projet à vocations multiples.
Le mode de production associatif.

**Deuxième partie**
**UN PROJET**

**1. De l'idée au projet.**
Bâtir un projet : une offre d'idées face à une demande sociale.
Un besoin, un marché, un projet.
À quoi ça sert ? L'analyse des besoins.
L'étude de marché.
Évaluer et dépasser les contraintes.

**2. Du projet au client.**
Le marketing, ou comment ne plus parler d'argent.
Qu'est-ce que le marketing ?
Organiser l'échange.
Choisir et être choisi.
La mise en œuvre d'une stratégie marketing.
Le marketing : un outil qui peut se raffiner... à l'excès.
La qualité : y a mieux, mais c'est moins cher
Pas de marketing possible sans qualité.
Comment fabrique-t-on la qualité ?
Améliorer la qualité.

Les réseaux.
Identifier le jeu des acteurs.
Les moyens.
La communication : faire savoir pour faire faire.
Vie et mort du projet.

## Troisième partie
### DES HOMMES

**1. Les bénévoles.**

Adhérer à une association, c'est adhérer à un contrat qui devient la loi pour chaque partie.

Première règle : examiner attentivement chaque demande d'adhésion.
Deuxième règle : des membres bien vivants.
Troisième règle : varier les genres et les talents.
Quatrième règle : choisir sans attendre d'être choisi.
Cinquième règle : choisir un bon président.

Acteurs et consommateurs.
Les petites, les moyennes et les grosses.
Le jeu associatif : vive le conflit !

Première règle : tout le monde a le droit de s'exprimer même si c'est pour dire n'importe quoi.
Deuxième règle déconcentrer l'initiative.
Troisième règle respecter le principe de libre contribution des membres.
Quatrième règle : professionnaliser le bénévolat par un contrat gagnant-gagnant.

Organiser le foisonnement
Le grand jeu : l'assemblée générale

**2. Les salariés.**

Contrat de travail et contrat d'association.

Première règle : conserver la stratégie, déléguer la gestion.
Deuxième règle : bien répartir les rôles entre exécutif élu et salariés.
Troisième règle : le salarié n'est pas un militant.
Quatrième règle : toute embauche se fait sur profil de poste.
Cinquième règle : jouer le professionnalisme contre le militantisme.
Sixième règle : gérer la sortie.

Payer mieux pour payer moins.

Première règle : analyser et optimiser l'emploi existant avant de décider une nouvelle embauche.

Deuxième règle : évaluer l'incidence de l'emploi en dépenses et en recettes.
Troisième règle : payer le juste prix.
Quatrième règle : valoriser les résultats.

Jouer gagnant-gagnant.
Première règle : tous gagnants !
Deuxième règle : 1 + 1 > 3.
Troisième règle : établir des mandats clairs pour s'agiter moins et travailler plus.
Quatrième règle : tous PDG !

## Quatrième partie
### DES MOYENS

**1. Le capital pu le dilemme de la cigale et de la fourmi.**

**2. Les ressources.**

Vendre pour dépenser : les ressources propres.
Le portefeuille d'activités et les services rendus.
Combien ça coûte ?
Quel prix fixer ?

Parrainage et mécénat : l'imagination au pouvoir.

Mécénat, mode d'emploi.
Première règle : faire mécéner avant tout les coûts variables.
Deuxième règle : fidéliser les financements en provenance du mécénat.
Troisième règle : personnaliser les relations avec les mécènes.

Subventions, danger !
Les subventions de fonctionnement : un réel danger pour un avantage douteux.

Comment bien utiliser les subventions.
Première règle : une subvention est un solde obtenu après épuisement de toutes les autres sources de financement.
Deuxième règle : préférer les subventions ponctuelles ou indirectes.
Troisième règle : une subvention est la contrepartie d'un service rendu à la collectivité.
Quatrième règle : la convention doit être un acte de management.

## Cinquième partie
### CONDUIRE LE CHANGEMENT

Le management n'est pas compliqué ; il est complexe.
Un peu de théorie : qu'est-ce qu'un système ?

Gérer la complexité, c'est mettre de la souplesse et de la cohérence dans son moteur.
Comment s’en sortir ?
D'où l'on vient et où l'on va.
Première règle : fixer des objectifs clairs et ambitieux.
Deuxième règle : ne pas chercher des solutions avant d'avoir posé le problème.
Troisième règle : mesurer l'écart.
Quatrième règle : banco sur le multiplicateur participatif !
Cinquième règle : payer le ticket d'entrée.
La ressource humaine, principal facteur ou obstacle du changement.
Première règle : le changement marche au mélange
Deuxième règle : que les dirigeants montrent l'exemple !
Troisième règle : convertir les sceptiques par les pionniers.
Quatrième règle : bâtir une nouvelle règle du jeu.
Planifier la démarche.
Rechercher des résultats progressifs et significatifs.
Mettre en place des structures participatives.
Développer l'expérimentation.
Commencer par la formation, consolider par la formation, boucler par la formation.

Remerciements.

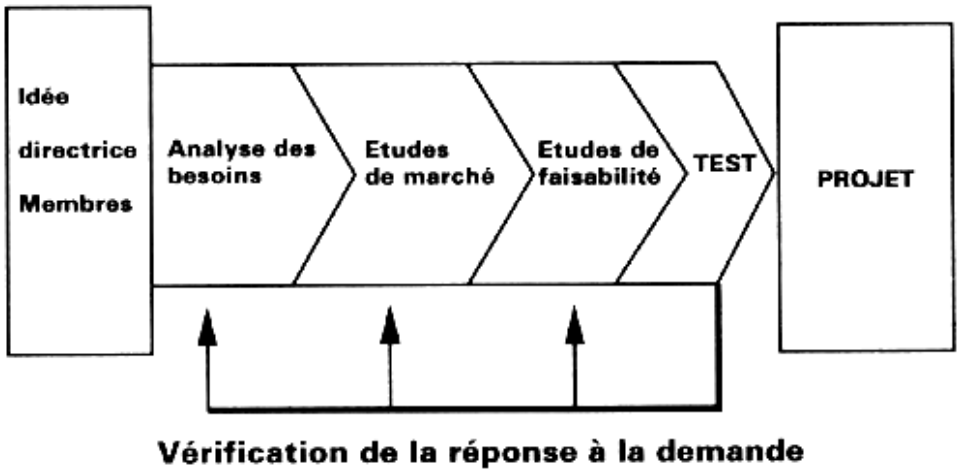
# Deuxième partie

# UN PROJET

## 1

## De l'idée au projet

Retour à la table des matières




**La conception du projet comporte quatre étapes :**
–L'analyse des besoins : Pourquoi et pour qui ?
–L'étude de marché : Quoi ?
–L'étude de faisabilité : Pour faire éclater les contraintes.
–Les tests : Pour obtenir des indicateurs permettant d'améliorer l'étude du projet.

## BÂTIR UN PROJET : UNE OFFRE D'IDÉES FACE À UNE DEMANDE SOCIALE

Retour à la table des matières

La raison d'être de l'association est d'avoir une idée fondatrice, un objet social qui dépasse sa simple vocation patrimoniale. Son but n'est pas de gérer un centre culturel, un centre de vacances, des activités pour elles-mêmes, mais comme support à la réalisation d'un objectif qu'est le projet associatif, le contrat auquel adhèrent les membres.

La première question que doit se poser le manager d'association est donc : « À quoi sert mon association, quel est son projet ? » Il doit se la poser à sa fondation mais également tout au long de sa vie, car le projet, qui répond à un besoin social ressenti par la collectivité, vit, grandit et meurt.

### Un besoin, un marché, un projet

C'est l'ensemble des questions que doit se poser le manager d'association : celle du pourquoi ? du pour qui ? et du quoi ? Ce n'est pas avant d'y avoir répondu que l'on pourra aborder la question du comment ?

Quel est mon projet et à qui s'adresse-t-il ? L'association produit un bien social, un bien collectif qui apporte une plus-value non seulement à ses membres mais également à l'ensemble du corps social. Il y a donc bien un lieu où se rencontrent une demande — le besoin social — et une offre — le service offert au travers d'une logistique : l'association.

### À quoi ça sert ? L'analyse des besoins

Une association n'est légitime que si elle répond à un besoin, et ne sera crédible que si elle est efficace.

Deux grandes logiques se dégagent dans la mise en œuvre du projet :

- *La logique autarcique* : les membres ne visent qu'à la satisfaction de leurs propres besoins et l'association n'est que l'addition d'intérêts privés qui décident de coopérer pour produire un service commun ou défendre des intérêts communs. C'est la logique de l'organisation professionnelle ou de l'organisation de défense qui ne prend en compte que les intérêts catégoriels des membres.

- *La logique de l'intérêt général* : l'association vise la satisfaction d'un besoin social qui dépasse le seul intérêt de ses membres. C'est une spécificité du

droit français qui fait une distinction rigide entre intérêt général et intérêt particulier. Contrairement aux pays anglo-saxons où l'intérêt général (*public interest*) procède de la somme et de la confrontation des intérêts particuliers au moyen du *lobbying* [1], l'intérêt public n'est pas en France l'affaire des citoyens mais de la compétence exclusive de l'État. Ce principe juridique fondamental nous vient de la Révolution française qui a dû briser la résistance au changement et à la modernisation en détruisant les multiples privilèges, corporatifs ou locaux, sur lesquels s'appuyait l'Ancien Régime. La notion d'intérêt général est définie par la loi. La loi de finances définit les types d'œuvres d'intérêt général pouvant faire bénéficier leurs donateurs de déductions fiscales. La loi de 1901 définit la catégorie des associations reconnues d'utilité publique qui fait l'objet d'une reconnaissance par décret de la puissance publique et dont les statuts types sont rédigés par le Conseil d'État. La jurisprudence judiciaire a particulièrement défini la différence entre ces deux types de logique associative lorsqu'il s'agit de reconnaître la capacité d'une association à ester en justice, c'est-à-dire à se porter partie civile dans des affaires qui dépassent le seul intérêt d'un de ses membres. Le juge apprécie alors si l'association défend un « intérêt dépassant l'intérêt collectif défini par la somme des intérêts individuels des membres ». Une association de riverains qui s'opposent à un projet immobilier défend-elle l'environnement ou seulement l'intérêt de propriétaires menacés ? Le problème se pose de manière aiguë pour les associations professionnelles et les associations de défense. Une jurisprudence célèbre a permis ainsi à l'association *Choisir* d'intervenir dans la défense d'une jeune femme, non-membre de l'association, poursuivie pour avortement avant le vote de la loi de libéralisation.

Il n'y a pas de barrière rigide entre les deux logiques : une association autarcique peut devenir d'intérêt général, de même qu'une association d'intérêt général peut ne servir en fait que l'intérêt de ses membres !

Se poser la question : « À quoi ça sert ? » permet de définir le besoin auquel l'association répond. Plusieurs cas de figure sont possibles :

- Il peut s'agir d'un besoin ouvertement exprimé : des listes d'attente (logement, secours aux indigents...) peuvent révéler un besoin non satisfait par l'organisation publique. L'expression du besoin peut relever de l'évidence : par exemple, le constat qu'une majorité d'enfants d'un quartier ne part pas en vacances. Des pétitions peuvent mettre en avant un besoin nouveau. L'histoire de la municipalité Dubedout à Grenoble — ville phare de la vie associative des années 70 — a commencé par une simple pétition à propos du système de distribution des eaux qui ne pouvait plus faire face à la croissance de la cité. L'association à objet très réduit qui s'est créée est

[1] Groupes de pression privés visant à faire évoluer la législation dans le sens de leurs intérêts.

rapidement devenue le groupe d'action municipale qui a remporté les élections de 1968.

- Le besoin peut être latent. L'action procédera alors de jugements de valeur, de considérations morales, ou d'une réflexion stratégique. Il peut s'agir d'action confessionnelle, d'éducation populaire où l'on voit un porteur de projet définir une norme qui deviendra le projet de l'association (l'accès de tous à la culture, aux sports d'hiver...). Le besoin latent peut être ressenti sans être formulé : « On s'ennuie, il faut faire quelque chose », et le projet se dessinera au fur et à mesure que s'enclenchera l'action.

Le manager d'association va en fait viser les deux besoins. Pour que le projet vive il faut qu'il y ait une demande immédiate, mais il faut faire attention à qui l'exprime. Connaît-on véritablement les besoins et la demande d'une population ? Généralement ceux qui la formulent ne sont pas ceux qui les éprouvent. Ceux qui œuvrent dans l'aide humanitaire sont bien nourris, d'autres qui proposeront des solutions contre le chômage seront fonctionnaires, les dirigeants d'associations de jeunesse seront des retraités..., il faudra donc faire une analyse des besoins, véritable étude de marché du projet associatif, auprès d'un segment homogène de public qui sera l'usager du futur service. Cela pourra se faire par analyse et bilan d'activités déjà menées vers ce même public, enquêtes, actions expérimentales très ciblées dont on dégagera avec soin les conclusions.

Cette analyse fine sera un concours appréciable que l'association pourra apporter à l'action des administrations qui ne sont outillées que pour concevoir des actions globales, généralement peu adaptées aux conditions spécifiques de chaque terrain.

**INTÉRÊT COLLECTIF, INTÉRÊT GÉNÉRAL**

De qui l'association défend-elle les intérêts ? Elle défend en premier lieu ses intérêts pécuniaires et patrimoniaux, comme toute personne morale, mais également l'intérêt collectif de ses membres et, dans quelques cas, l'intérêt général.

### 1. L'association défend l'intérêt de ses membres

C'est une originalité de l'action en justice de l'association, par exception au principe selon lequel « nul ne plaide par procureur ». Mais il faut distinguer si cet intérêt est égal ou supérieur à la somme des intérêts des membres pris individuellement :

#### *a) L'intérêt collectif est la somme des intérêts individuels des membres*

Ce peut être l'objet même de l'association que de regrouper des personnes physiques ayant subi un même préjudice car « une association peut faire par voie d'action collective ce que chacun peut faire à titre individuel » (cassation civile, 23 juillet 1918). La condition essentielle est que chaque membre puisse lui-même engager l'action pour son propre compte. C'est le cas des associations de victimes. Elles peuvent compter comme membres les victimes d'un préjudice

précis déjà survenu, ou d'un préjudice latent menaçant les membres actuels ou à venir de l'association (associations de défense de consommateurs, de riverains de berges inondables...). Pour autant, chaque membre garde toujours son droit d'intenter individuellement une action identique, les tribunaux pouvant accorder des réparations tant à l'association qu'aux victimes.

#### *b) La défense d'intérêts collectifs supérieurs à ceux des membres pris individuellement.*

À la différence des syndicats, l'association ne peut défendre un intérêt collectif supérieur à celui des membres pris individuellement ou à son intérêt de personne morale : une association pour la protection morale de la jeunesse s'est ainsi vue déboutée de sa constitution de partie civile dans une instance pénale pour exhibition d'objets obscènes (cassation civile, 18 octobre 1913). De même, une association d'anciens combattants a été déclarée non fondée pour se porter partie civile à l'occasion de poursuites pour apologie de crimes de guerre.

Deux raisons à cela :
- la défense de l'intérêt général est, sauf dérogation législative, de la compétence exclusive du ministère public ;
- une personne privée ne saurait s'immiscer dans une instance pénale dont la poursuite est de la responsabilité du ministère public.

Il n'existe que quelques rares exceptions à ce principe, justifiées par les liens étroits unissant l'association et ses victimes : le « réseau du souvenir », association d'anciens résistants et déportés, s'est vu reconnaître « un préjudice direct et personnel du fait de l'apologie de crimes de guerre » car « la recevabilité de son intervention découle de la spécificité même du but et de l'objet de sa mission » (cassation criminelle, 14 janvier 1971).
De même l'association *Choisir* fut déclarée recevable dans un procès d'auteurs de viol (cassation criminelle, 15 décembre 1977). *Aide à toute détresse* a pu intervenir en faveur de déshérités dont tout le monde s'était désintéressé, y compris le ministère public ! (Cour d'appel, Colmar, 10 décembre 1977.)

La réticence des juges à admettre l'action en défense d'un intérêt collectif par une association se fonde sur la crainte de voir un groupe privé s'ériger en défenseur du bien public et, sous couvert d'octroi de réparations, s'arroger un pouvoir pénal sur les tiers.

### 2. La loi peut autoriser l'association à défendre l'intérêt général

Le législateur a reconnu à certaines associations déclarées – existant généralement depuis au moins cinq ans – ou reconnues d'utilité publique le droit d'intenter une action pour la poursuite d'infractions se rapportant à leur objet social. Généralement sujette à un agrément de l'association et limitée à l'objet direct des statuts, cette action s'exprime par l'exercice des droits reconnus à la partie civile dans les procédures pénales :

#### *a) Défense d'intérêts moraux*

Divers textes ouvrent aux associations déclarées agréées par le ministère de tutelle ou reconnues d'utilité publique la capacité de se porter partie civile dans la limite de la compétence de leur objet social :
- les associations d'éducation populaire et de jeunesse dans les procédures relatives à la protection des publications destinées à la jeunesse (loi du 16 juillet 1949) ;
- les unions d'associations familiales pour la défense des intérêts matériels et moraux des familles (Code de la famille, articles 2, 3) ;

– les associations de lutte contre le proxénétisme (loi du 9 avril 1975)
– les associations de lutte contre les violences sexuelles (loi du 23 décembre 1980). Il s'agit d'une codification de la jurisprudence *Choisir* évoquée plus haut ; – les associations défendant les intérêts moraux et l'honneur de la Résistance (loi du 10 juin 1983), codification de la jurisprudence « le réseau du souvenir ».

***b) Défense de l'intégrité de la personne***

– les associations de lutte contre l'alcoolisme dans les procédures d'infraction au code des débits de boisson (décret du 20 mai 1955) ;
– les associations de lutte contre le racisme (loi du 1er janvier 1972 étendue par la loi du 3 janvier 1985) ;
– les associations de défense ou d'assistance à l'enfance malheureuse (loi du 2 février 1981) ;
– les associations de lutte contre les discriminations sexistes ou fondées sur les mœurs (loi du 25 avril 1985) ;
– les associations de défense des handicapés contre les discriminations commises au préjudice d'une personne en raison de son handicap (loi du 13 janvier 1989).

***c) Défense d'intérêts économiques***

– les associations de lutte contre la fraude fiscale (article 1744 du code général des impôts) ;
– les associations de défense des intérêts des consommateurs (loi Royer du 27 décembre 1973).

***d) Défense de l'environnement***

– les associations de protection animale et de protection de la nature (lois des 10 juillet 1976 et 3 juillet 1985).

La loi ne fait bien souvent que reconnaître la légitimité de l'intervention d'une association dans un domaine nouveau de l'organisation sociale que l'activité associative a révélé. Il est donc conseillé d'intervenir dans les procédures judiciaires même si l'on ne se situe pas dans l'un des domaines prévus par la loi, le juge pouvant accepter le recours par innovation jurisprudentielle, ou, à l'inverse, le rejeter en soulignant les limites des autorisations législatives, sensibilisant ainsi le législateur à la nécessité de leur extension.

***Attention*** **:** les statuts doivent explicitement mentionner à qui ou à quel organe il appartient d'ester en justice au nom de l'association (généralement le président après autorisation du bureau), à défaut il faudra réunir l'assemblée générale pour qu'elle donne mandat au président (Conseil d'État, 8 février 1989).

Pour que le projet se développe, il faut qu'il anticipe la demande exprimée. Cela est affaire d'intuition, car en général tout besoin ponctuel révèle un besoin latent. À toute demande immédiate correspond une réponse, d'autant plus complexe qu'il y aura déconnexion entre besoin immédiat et besoin latent. Par exemple, le chômage et la paupérisation réclament des mesures d'urgence : aide matérielle, entraide, conseils. Mais le sous-emploi requiert des solutions à moyen terme que la demande exprimée n'est pas en mesure de formuler : recherche de nouveaux créneaux de création d'activité, collecte de l'épargne locale pour créer des petites entreprises, développement de nouveaux services, etc. C'est dans ce

domaine que l'association comme laboratoire d'idées et source d'innovation sociale pourra être le plus utile. Ces deux fonctions sont liées et chercher à les dissocier mènerait à une perte d'efficacité. Les associations humanitaires qui ne se poseraient pas le problème du développement réduiraient leur rôle à celui de simples dames de charité. Des associations qui ne se consacreraient qu'à la spéculation intellectuelle n'auraient aucune crédibilité pour mettre en œuvre leurs préconisations.

Tout besoin exprimé peut être l'expression d'un besoin latent : l'organisation d'une fête locale peut être le point de départ d'un projet d'animation qui redonnera vie au patrimoine, posera le problème de l'économie locale, et générera de nouveaux modes de relation entre les habitants. Y répondre peut ébranler tout un édifice de règles, de conventions et de valeurs établies.

L'animateur d'association pourra donc être amené à passer d'une logique d'autarcie à une logique d'entreprise d'intérêt général. Pour cela, après l'analyse des besoins, il devra procéder à une étude de marché.

## L'étude de marché

Retour à la table des matières

L'analyse des besoins permet d'établir qu'il y a une demande pour la création d'un bien social de la part d'un public bien défini, d'un service à la collectivité, qui prendra, le cas échéant, appui sur le support logistique qu'est l'association. On a alors répondu à la question du pourquoi et du pour *qui*. L'étude de marché va permettre de définir le *quoi* :

— Il doit répondre au pourquoi, c'est-à-dire au problème posé.
— Il doit être adapté au pour qui : on ne fait pas n'importe quoi pour n'importe qui !

Raisonner en termes de marché c'est se poser trois questions :

1. **Celle de la demande :** elle concerne le besoin à satisfaire et le public qui l'exprime. Elle se définira en intensité (urgence, quantité, durabilité), en qualité (degré d'élaboration et coût du service à mettre en place), ainsi qu'en solvabilité (qui va payer le service ? l'usager ou la collectivité ?).

2. **Celle de l'offre :** y a-t-il déjà d'autres réponses à cette demande ? La concurrence que peuvent se livrer les institutions peut être préjudiciable à la qualité du service s'il n'y a pas coordination. Le foisonnement d'initiatives est un atout s'il correspond à une véritable effervescence d'idées et de volontés. Si les associations ne cherchent pas à se différencier et tendent toutes à faire la même chose, elles se livrent à des guerres fratricides qui les discréditent. La différenciation est à la base de la complémentarité. C'est sur la qualité du service à

offrir que devra se faire la décision. L'offre existante doit s'analyser par sa capacité :

- *À atteindre le public cible* : c'est une loi générale que tous les dispositifs sociaux ne touchent que marginalement les publics auxquels ils sont destinés, en raison de la plus grande capacité des publics plus instruits à accéder à l'information et à profiter d'un dispositif dès qu'il est trop complexe pour le public cible.
- *À fournir le service* : l'association, en se développant, comme toute structure, tend à fonctionner pour elle-même et non plus pour l'usager. C'est le phénomène de « production pour le producteur » bien connu des entreprises qui voient la qualité de leurs produits baisser lorsqu'elles perdent de vue ce qui doit rester leur objectif permanent : la satisfaction du client.

Il faut donc dépasser le stade des déclarations d'intention et des rentes institutionnelles : l'éducation populaire délivre-t-elle un véritable service éducatif qui répond à une demande sociale effective ? Est-elle véritablement destinée au peuple ? Cette notion recouvre-t-elle un véritable public ? Ou n'est-elle pas là pour maintenir l'existence de structures qui fonctionnent pour l'entretien de dirigeants qui ont atteint leur niveau d'incompétence ?

**3. Celle de la logistique :** comment l'offre et la demande entrent-elles en contact ? Peuvent intervenir des supports physiques (des bâtiments, du matériel), du personnel en contact (animateurs, assistantes sociales, employés...), et l'organisation interne du service, soit le management de l'association avec toutes les fonctions générales qui conditionnent son efficacité (finances, qualité de la gestion...) ainsi que les fonctions spécifiques qui concourent directement à la réalisation du service, organisation interne, moral du personnel, etc.

L'étude de marché peut apporter trois réponses :

**La définition du cahier des charges** du projet qui rassemblera toutes les spécificités du service à mettre en œuvre : définition précise du produit ou du service, public visé, contraintes de prix, indicateurs de qualité, heures d'accessibilité — le propre de la vie associative étant de fonctionner en dehors des heures de travail, cela posera inévitablement des problèmes dès que l'association emploiera du personnel salarié —, type de relation entre le personnel en contact et le public, par exemple, s'il s'agit de public à contraintes spécifiques (personnes âgées, handicapés, toxicomanes, délinquants...), rapidité de mise en œuvre. Le problème de la spécificité du public bénéficiaire du service peut se révéler hautement complexe. Par exemple, dans les opérations de mécénat culturel, l'entreprise cherche à valoriser son image de marque et l'association à développer une politique culturelle, il y a donc deux services différents s'adressant à deux bénéficiaires, le rôle de l'association étant de concevoir le projet commun qui les regroupera.

**De quelle manière ce type de service est-il actuellement assuré ?** Il peut l'être par le marché, par des institutions publiques ou des associations. Il faut étudier sa conformité au cahier des charges, notamment en ce qui concerne sa réponse au besoin identifié, sa spécificité et l'identité du public visé.

**La création d'une association est-elle la bonne réponse ?** Faut-il en créer une nouvelle ou développer le projet comme subdivision d'une association existante ? Il faut se méfier d'une tendance couramment répandue — et très française — de vouloir répondre à des problèmes par la création de structures. Les collectivités publiques y sont, par principe, hostiles par crainte d'avoir à les entretenir par voie de subvention. La décision de créer une structure doit intervenir en dernier une fois que l'on a identifié tous les éléments du projet à mettre en œuvre.

## ÉVALUER ET DÉPASSER LES CONTRAINTES

Retour à la table des matières

Le projet doit être soumis au débat devant les membres et les partenaires de l'association. Il est nécessaire de raisonner sur des éléments concrets que l'on regroupera sur une fiche *de projet* qui, après avoir rappelé l'opportunité du projet découlant de l'analyse des besoins, devra faire apparaître les trois questions fondamentales sans lesquelles on risque fort de débattre dans le vide :

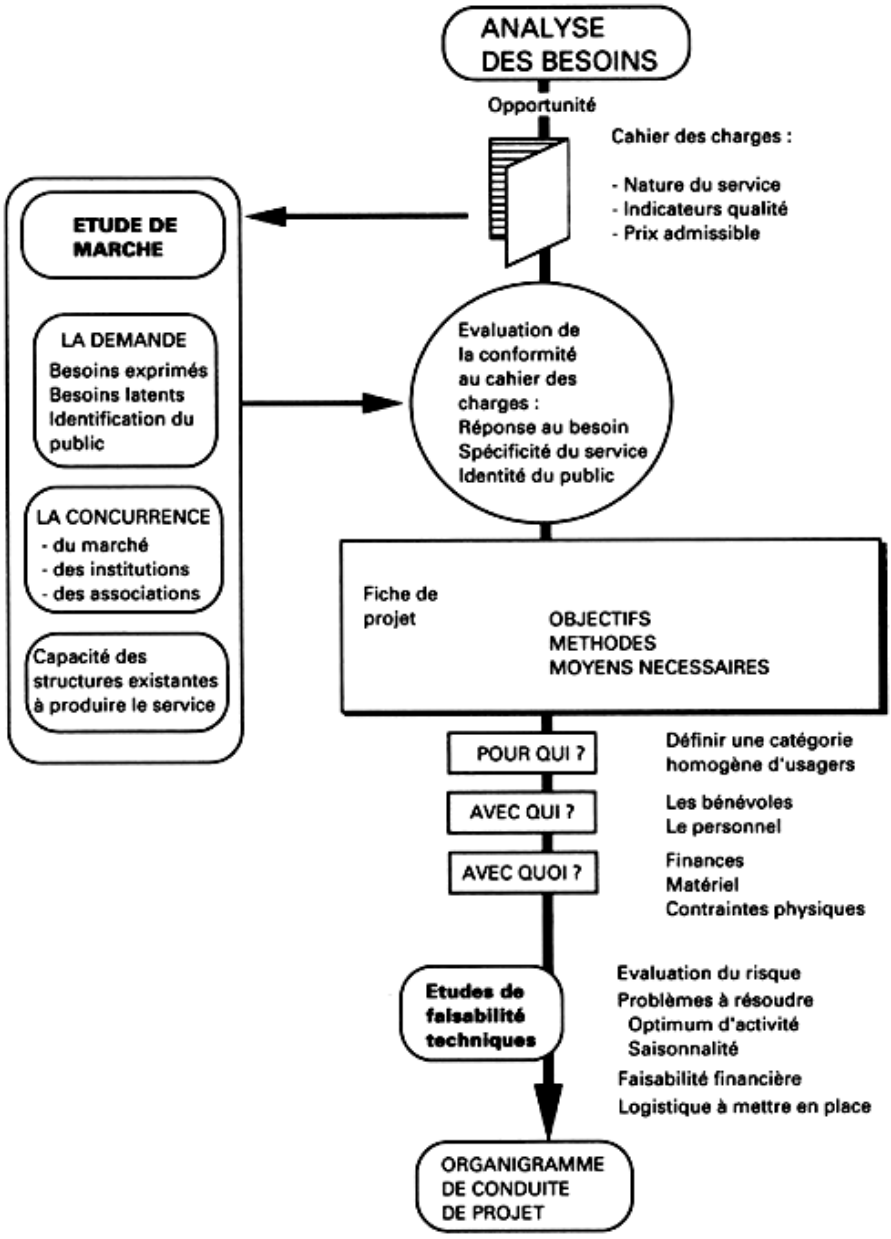
**Pour qui ?** Quel est précisément le public visé ? La production d'un service d'intérêt général ne peut être une auberge espagnole et on ne peut pas faire tout et pour tout le monde. Il y a des choix à faire : on ne conçoit pas le même service pour des gens de niveau d'étude universitaire que pour des populations à handicap socio-éducatif marqué. *Le public devra être défini de manière homogène* quant à sa demande, son niveau socioculturel, son pouvoir d'achat.

**Avec qui ?** De combien de bénévoles et de combien de salariés le projet nécessite-t-il le concours ? Sur quel réseau peut-on s'appuyer ? Qui sont les bénéficiaires secondaires qui pourront le cas échéant apporter une contribution financière ?

**Avec quoi ?** Il faut évaluer l'ensemble des besoins matériels coût financier, en investissement et en fonctionnement, matériel à mettre à disposition, ainsi que l'intensité des contraintes physiques pesant sur la bonne réalisation du service, telles que le temps et la distance.

À ce stade, il ne faut pas avoir peur de raisonner indépendamment des contraintes dont on a par ailleurs connaissance. La vie associative est par excellence le domaine où l'on peut bâtir des châteaux en Espagne. On peut concevoir des projets ambitieux sans avoir le premier sou pour le financer. À deux

conditions : que le projet soit bon et que l'association ait une gestion suffisamment performante pour être capable de trouver les financements nécessaires.




**Élaboration de projet**

Une fois la fiche de projet bâtie sur ce schéma objectif-méthodes-moyens, il faut procéder à une *étude de faisabilité.* Elle a pour objet de répondre aux problèmes techniques posés par la mise en œuvre du projet :

- **Le facteur risque** qui est, dans ce domaine, singulièrement volatile. Aussi fine que soit l'étude de marché, elle ne pourra jamais indiquer si le service mis en place répond à la demande du public. Tous les praticiens de la vie associative ont testé ce phénomène : les gens interrogés jugent de manière très positive l'initiative prise, et pourtant personne ne vient, et il y a quelque part un déclic qui ne se produit pas. Il s'agit là d'un problème de psychologie sociale extrêmement fin que seule l'expérience permettra de bien cerner. Il sera préférable de commencer à mettre en œuvre un projet à très petite échelle pour le tester auprès du public. Bien souvent, il ne s'agit que d'un problème d'amorçage. Il faut trouver la clé d'entrée, ce qui survient généralement de manière inopinée après une période de tâtonnement. Une fois l'amorçage réalisé, il faut atteindre une masse critique d'usagers au-delà de laquelle le succès appelle le succès et où le public vient parce qu'il voit d'autres fréquenter le service et lui en faire la recommandation. C'est un point très important de la mise en œuvre des projets associatifs : ils sont avant tout portés par les usagers eux-mêmes bien plus que par la structure. Une activité associative dont les participants donnent une image de passivité ne grandira pas, même si l'association est par ailleurs dotée d'outils de gestion des plus modernes.

- **Le problème du volume de l'activité ou du service.** Deux facteurs interviennent : la capacité de réponse de l'association et la saisonnalité. Il y a un optimum de capacité au-delà duquel la qualité décroît parce que les membres seront débordés, qu'ils ne pourront plus assurer le service avec une qualité suffisante ou qu'ils tomberont dans une logique d'entreprise mal maîtrisée. Il faudra donc savoir dire non et refuser de se développer au-delà d'un optimum qui, en pratique, ne pourra être déterminé que par l'alternance d'expériences et d'analyses.

  Le volume sera également fonction de la saisonnalité qui est forte dans ce type de service : secours aux mal logés, saison culturelle de printemps, activités de vacances et d'année scolaire... Il faudra donc également déterminer un niveau moyen d'intervention pour ne pas être en sous-capacité notoire aux périodes de pointe ni en surcapacité — très coûteuse — aux périodes creuses. Il sera toujours préférable de commencer petit et lentement pour bien maîtriser sa croissance : on peut toujours grandir mais il est beaucoup plus difficile de rapetisser car il se produit un effet de cliquet à la baisse. Il est facile d'embaucher, d'acquérir du matériel, il est plus difficile de licencier et d'alléger ses charges de structure.

- **La logistique** qui constitue le support de l'offre de service l'association, ses membres, son personnel, ses locaux, sa localisation. Il faut bien distinguer le support de l'offre de l'offre de service elle-même. Un atelier socio-éducatif est un service dont l'efficience est conditionnée par la qualité de l'offre : l'association peut-elle ouvrir aux heures où le besoin est le plus grand,

généralement le soir et en fin de semaine ? Un bon projet servi par une mauvaise logistique devient un mauvais projet ! Il faut donc s'interroger sur la capacité de la structure à produire ce service : adhésion réelle des membres au projet, adaptation des locaux, professionnalisme du personnel. Cette approche devra se faire non seulement sous l'angle technique mais surtout qualitatif pour déterminer les cohérences entre le projet et les divers éléments de la logistique :

— Adéquation du support à la culture du public visé. Dans la mise en œuvre de politiques culturelles auprès des populations défavorisées, les tentatives d'attirer de jeunes marginaux dans les maisons de la culture ont généralement échoué car ce ne sont pas des lieux qui correspondent à leur univers socioculturel. La greffe prendra certainement mieux si une troupe de théâtre va se produire dans une cour de HLM.

— Cohabitation entre les publics de divers services. La cohabitation entre un foyer socio-éducatif et un club de poterie sera généralement conflictuelle avec le risque de voir deux publics hétérogènes s'exclure l'un l'autre.

— Complémentarité entre les services. Il faut déterminer quel est le service de base, et la complémentarité de chaque nouveau service avec l'existant. Une action de prévention des toxicomanies sera peut-être ennuyeuse et peu efficace dans une association socio-éducative, mais bien reçue dans une association sportive sensibilisée au problème du dopage.

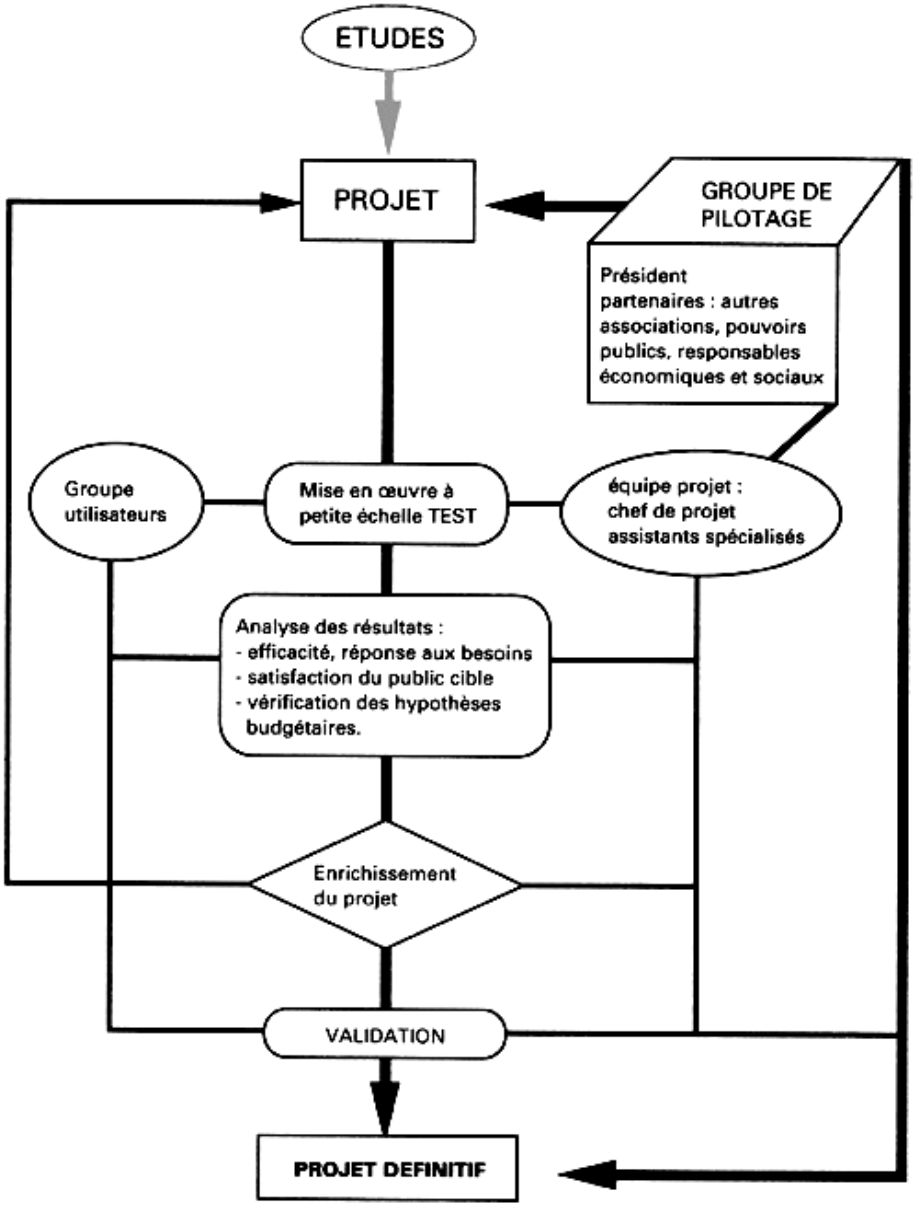
Un même service peut être mis à disposition de l'usager dans des conditions d'attractivité et d'efficacité différentes. Ce point est souvent négligé dans les structures associatives où l'on a longtemps été porté à penser que la non-lucrativité pouvait prétexter un certain laxisme. La crise du tourisme associatif est pour partie due au déclin de l'attractivité des prestations : lourdeur du système de réservation, prédominance de l'hébergement collectif sur l'hébergement individuel, restauration négligée, etc., alors que le marché mettait à disposition de l'usager des séjours à des conditions de prix identiques avec une attractivité des services connexes nettement plus forte.

- **La faisabilité budgétaire** — le premier paramètre est, bien sûr, le coût en investissement et en fonctionnement au regard de la capacité d'autofinancement de l'association sur ses excédents d'exploitation et des conditions de l'équilibre financier du projet. Mais il faut également prendre en compte les synergies qui se créeront entre les activités. La nouvelle activité peut induire un accroissement de la fréquentation des activités existantes, amener un public qui n'aurait jamais franchi les portes de l'association sans cela. À l'inverse, le public nouveau peut être un public dérivé des activités existantes. Les recettes d'une activité se traduiront alors par des pertes dans l'autre.

L'étude de faisabilité technique terminée, les différentes étapes de la conduite du projet seront rassemblées dans un organigramme qui sera le document de travail tout au long de la démarche.

L'organigramme fait apparaître les étapes de réalisation, les responsables qui en sont chargés, les décisions à prendre et leur ordonnancement logique, de telle sorte qu'une tâche ne puisse être accomplie tant que telle étape n'a pas été franchie et telle décision prise.

**ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DE CONDUITE DE PROJET**



La meilleure méthode est de travailler selon le principe du groupe de pilotage où l'on retrouve trois sous-groupes :

— Le groupe de pilotage central, qui rassemble les décideurs qui portent la responsabilité du projet. C'est une émanation directe du conseil d'administration, auquel on associera les autres partenaires, qui pourront être d'autres associations, des responsables économiques et sociaux, des représentants de collectivités publiques.

— L'équipe de projet, qui est l'équipe des techniciens chargés de la conduite des opérations. Elle rassemble autour d'un chef de projet – généralement un salarié de l'association si elle en a – toutes les compétences techniques nécessaires.

— Le groupe utilisateurs, qui rassemble les représentants du public, sera chargé de vérifier la conformité du projet aux besoins des usagers.

Le principe de la méthode est de mettre en œuvre le projet à petite échelle pour le tester, d'analyser les résultats pour valider ou non les hypothèses établies au cours de la phase d'étude.

L'équipe projet analyse les résultats de cette première phase de fonctionnement, modifie le projet si besoin est pour l'enrichir et le rendre plus conforme au cahier des charges initial, et améliorer son efficacité technique. Lorsque ce processus d'enrichissement est terminé, le projet final est présenté pour validation au groupe de pilotage qui décide ou non de sa mise en œuvre à grande échelle.

Ce projet n'est pas bien sûr figé : la tâche du manager sera, au travers d'une démarche marketing, du développement du management de la qualité, de faire évoluer le projet et ses conditions de mise en œuvre pour qu'il réponde le mieux possible à la demande du public et dans le meilleur rapport coût/efficacité pour l'association.

**En résumé**

— Bâtir un projet, c'est répondre à : Quoi ? Pourquoi ? Pour qui ?
— L'adhésion du public au projet est le seul critère de réussite.
— Il ne faut pas avoir peur d'être ambitieux : bon projet + bon marketing = forte probabilité de trouver les fonds nécessaires !

# Deuxième partie

# UN PROJET

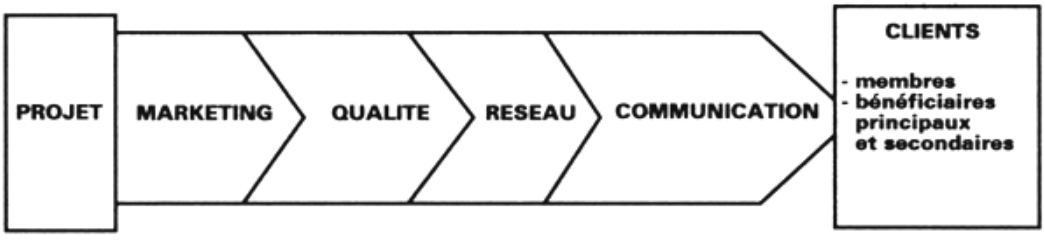
## 2

## Du projet au client

Retour à la table des matières

Le projet ne pourra devenir effectif que si la transaction entre l'offre de l'association et la demande de l'ensemble des bénéficiaires — les clients — apporte à chacun d'eux un bénéfice satisfaisant et dans de bonnes conditions d'efficacité au regard des moyens mis en œuvre.

Quatre éléments du management entrent en cause : le marketing, la qualité, les réseaux, la communication.




Et comme les clients vivent et meurent, le projet aussi. Il connaîtra une phase de maturation, de plénitude puis de déclin. Aussi faudra-t-il songer à sa régénération permanente.

## LE MARKETING OU COMMENT NE PLUS PARLER D'ARGENT

Retour à la table des matières

Les associations n'aiment pas parler d'argent, c'est bien connu. Il cohabite mal avec la pureté des idées tout en étant un moyen incontournable de leur réalisation. Ce sentiment est encore plus vif en France où, jusqu'à une période récente, l'activité commerciale n'était pas associée à de nobles principes. Mais paradoxalement ce problème obnubile tellement les associations qu'elles ne parlent plus que de cela.

L'argent n'est qu'un indicateur qui va montrer que la transaction s'est réalisée entre l'association et le bénéficiaire payeur (donateur ou bénéficiaire principal du service). C'est cette transaction qui est importante et l'objet du marketing. L'argent n'intervient pas toujours : un service social gratuit mal conçu, mal adapté au public auquel il est destiné, pourra lui aussi être victime d'une erreur fatale de marketing.

Le caractère monétaire de la transaction n'est que la partie émergée de l'iceberg : dès lors qu'un service est bien conçu, destiné au bon public au travers d'une bonne logistique et au prix adéquat, la vente elle-même ne pose pas de problème. Le marketing est donc ce qui va rendre possible l'échange et faire de l'acte de vente lui-même un acte superflu [1]. *Pour ne plus parler d'argent, faisons donc du marketing !*

Les associations souffrent d'une mentalité anti-marketing prononcée. Dès lors que le projet leur paraît bon, il leur semble aller de soi que le public doit y adhérer. Que de fois n'entend-on pas des responsables associatifs se plaindre de l'ingratitude du public qui n'accourt pas aux activités de l'association ! On ne commande pas au public, on le convainc en lui proposant un service qui répond à ses attentes, à sa culture, et qui lui apporte un réel intérêt. Si le public ne vient pas c'est que le marketing est mauvais (à supposer, bien sûr, que le produit soit bon).

Comment se manifeste cette mentalité anti-marketing ? Quelles sont les erreurs couramment commises ?

- Les responsables associatifs font primer leurs goûts sur ceux des clients. Le responsable sait mieux que son client, il sait ce qui est bon pour lui, se comporte en militant, et remplace tout le nécessaire dialogue avec lui par une attitude doctrinaire, une langue de bois dont l'association s'est imprégnée par son concubinage avec le monde politico-administratif.
- On ne segmente pas le public : ce qui est bon pour les uns l'est pour les autres.

[1] Sur ce point, voir Peter Drucker, *Management, Tasks, Responsibilities*, p. 64-65.

- Les prix sont fixés avant tout compte tenu de considérations internes à l'association. C'est ainsi qu'un budget resserré les fera monter, ou qu'une quelconque considération doctrinale les modifiera, sans que cela ait le moindre rapport avec la valeur effective du service rendu à la clientèle.
- On n'accorde pas d'importance à la logistique, on n'hésite pas à vendre un service de haut de gamme dans des conditions matérielles qui le dévalorisent.
- On accorde peu d'importance à l'évolution des goûts et attitudes de la clientèle : ce qui a été bon aujourd'hui le sera demain.

Une autre déformation consiste à faire croire que l'on fait du marketing alors que l'on ne fait que de la communication : ce n'est pas en disant que le produit est bon qu'il le devient. Une telle attitude traduit un manque de considération pour le public : on pense que la réussite de la transaction n'est qu'affaire d'emballage. Le marketing n'est dans ces conditions que du boniment !

## Qu'est-ce que le marketing ?

Retour à la table des matières

Il faut, avant toute chose, ne pas chercher à lui en faire dire plus qu'il ne le peut. Il ne se substitue pas au management du projet et aux ambitions de l'association, mais en est le prolongement. Une association peut mourir faute d'une bonne politique marketing, mais un bon marketing ne pourra pas sauver une association sans projet ni ambition.

Une démarche marketing commence avec la question du pourquoi et du pour qui, ainsi que nous l'avons vu précédemment. La deuxième étape est *d'affirmer que la vocation de l'association est de servir ses clients et que toute son activité tend à leur satisfaction.*

Ses caractéristiques seront alors les suivantes :

- Une *orientation client*, qui requerra que l'on se pose en permanence les questions : pour qui travaillons-nous ? qui sont nos clients, que veulent-ils, comment perçoivent-ils les choses, quels sont leurs désirs et leurs aspirations, comment se mesurera leur degré de satisfaction ?
- La *connaissance du client*, non seulement en mesurant sa réaction au service rendu, mais encore en en ayant une connaissance suffisamment étendue pour anticiper tout changement dans la demande. Toute mise en œuvre de projet devra bien identifier le public cible et commencer par un test de petite envergure pour le connaître précisément. C'est essentiel dans le marketing à but non lucratif puisque l'association ne se contente pas de répondre à la demande existante mais l'anticipe. Cela suppose bien sûr que le manager accepte que les conclusions du test remettent en cause ce qu'il croyait

initialement juste et qu'il ne se contente pas d'analyser les données qui confortent son point de vue.

- La *segmentation du public* permettra une adaptation fine du service au client. Ainsi, pour optimiser la gestion d'un fichier de collecte de dons, on peut affiner presque à l'infini les critères de sélection afin de connaître avec précision pour quel type de campagne solliciter tel type de donateur. Un segment reposera sur plusieurs variables dont les principales seront le produit ou le service offert, le type de client (âge, niveau social et culturel, style de vie), la localisation géographique, etc. En fait, un individu peut représenter un segment et il faudra choisir jusqu'où raffiner la segmentation, car si elle permet d'apporter à l'association une meilleure position concurrentielle, la segmentation représente un coût de gestion (par exemple un logiciel plus complexe pour gérer un fichier de donateurs, des accès plus fréquents, une documentation en plus grand nombre et à plus petit tirage), et il faudra alors déterminer l'optimum de rentabilité au-delà duquel la segmentation est superflue.
- *Accepter de changer* semble une évidence plus facile à énoncer qu'à pratiquer. Le marketing suppose que c'est à l'association d'adapter son offre à la demande et non l'inverse. Cela exige des managers d'être à l'écoute permanente du public et de se méfier de toutes les idées géniales qui ne cesseront de germer dans leur tête.
- Une *offre compétitive* : c'est le plus dur à admettre, l'association évolue dans un environnement concurrentiel. La première des concurrences est celle des choix du public. Si l'on monte un club de prévention, la concurrence est la délinquance ; influencer le choix des jeunes en leur offrant une activité de substitution qui réponde à leur manière d'être et à leur aspiration est affaire de marketing.
- *Toute l'organisation doit être concernée* par le marketing. Chaque bénévole ou professionnel en contact avec le public doit l'encourager à émettre ses observations et suggestions et à donner son opinion sur la qualité du service rendu. Au-delà de cette simple écoute quotidienne, il faut que chacun s'engage dans la recherche de l'évolution des tendances de fond, des goûts, pratiques culturelles, manières de sentir et de voir du public.

Prenons l'exemple d'un centre de soins gratuits dans un dispensaire d'organisation humanitaire : les soins sont indissociables de l'accueil, d'une prise en charge de la personne en situation de cumul des handicaps. Les soins physiques sont indissociables des soins psychologiques. Et il s'agit de rechercher comment ce service atteindra son but alors que le public est ici dépourvu de tout moyen d'expression. Tout le monde participe au marketing, de l'hôtesse au médecin. Des réunions du personnel permettront d'évaluer les réactions du public. Elles permettront de dégager des indices de satisfaction et des indicateurs d'efficience (moyens mis en œuvre/résultat obtenu), autant d'informations qui permettront d'améliorer l'efficacité de l'organisation.

## Organiser l'échange

Retour à la table des matières

Il ne s'agit donc pas d'endoctriner le public par une propagande plus ou moins malsaine, mais de lui démontrer qu'il gagnerait à accepter le service proposé par l'association.

*Il y a toujours un échange dont le client doit retirer un bénéfice.* En ce sens le marketing est une rupture avec l'optique caritative qui demande ou donne sans rien proposer en échange. Le donateur d'organisation humanitaire est généralement fidèle à son organisation, la choisit selon des critères qui lui sont propres (affinité culturelle ou religieuse, domaine d'activité...) et obtient en échange une satisfaction personnelle, une implication dans des problèmes dont il a conscience et dont il mesure la gravité, mais devant lesquels il se sent impuissant. L'objectif est de *créer de la valeur pour le client,* qui justifiera le prix demandé au bénéficiaire principal ou secondaire. Créer de la valeur veut dire permettre au client de réduire ses coûts (le coût des vacances pour une famille, le coût du chômage pour une collectivité locale), ou lui permettre d'améliorer ses performances, en expliquant par exemple à la collectivité locale et aux entreprises tout le bénéfice qu'elles peuvent retirer de l'activité de la mission locale pour l'emploi.

« Même lorsque les services sont gratuits, il y a échange. Même lorsqu'il existe des services sociaux peu coûteux et gratuits, les pauvres peuvent ne pas en profiter, souligne la Banque mondiale. Il y a à cela deux raisons : il se peut qu'ils ne comprennent pas les avantages de ce qui leur est offert ou bien ils peuvent en être détournés par ce qui peut leur en coûter — comme le temps de travail perdu à se rendre dans un dispensaire ou la perte de revenu subie par le ménage lorsque l'enfant va à l'école [1]. »

*S'il n'y a pas échange, il ne se passe généralement rien.* Une organisation qui ne ferait pas de marketing auprès de ses donateurs serait dépendante de l'actualité, des médias qui contribueraient de façon sporadique à son marketing en attirant l'attention sur des événements ponctuels sans apporter la cohésion et le suivi nécessaires à tout travail à long terme. Les éducateurs savent que ce qui est purement et simplement donné est peu efficace. Si un jeune en difficulté ne fait pas un choix explicite et librement consenti en venant au club de prévention, il n'y a pas échange. Il ne paie pas en temps et effort l'intérêt qu'il y trouvera, et au mieux il ne se passera rien, au pire il concevra ce service comme une agression et voudra le détruire.

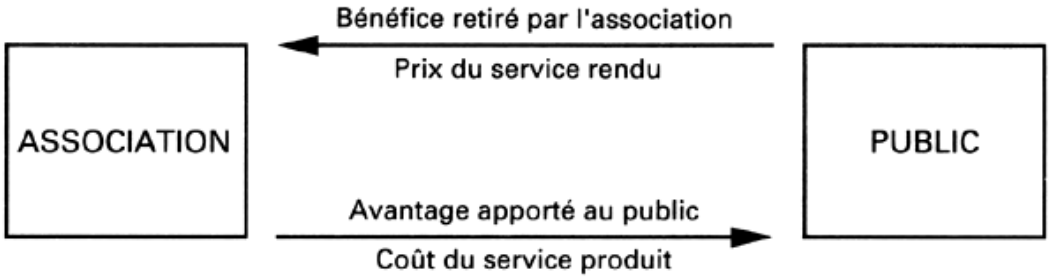
---

[1] Rapport sur le développement dans le monde 1990, « La pauvreté », BIRD, Washington, 1990, p. 101.

> Les services associatifs ont toujours un prix :
> il est payé en argent, en nature ou en comportement.
> La fixation de ce prix est stratégique.

*L'échange ne peut se faire que s'il y a communication* : il faut être à même de décrire sans ambages, sans langue de bois, sans chercher à dissimuler ni à tromper, ce qui est offert, le prix à payer, et en quoi il est inférieur à la valeur qu'on en dégagera.

*Chaque partie est libre de rejeter ou d'accepter la transaction* : les associations ont beaucoup souffert de se concevoir comme des services publics qui devaient accepter toutes les personnes se présentant. À défaut de transaction librement consentie, il n'y a pas de contrat entre chaque partie qui ne verra pas quel bénéfice elle retirera de la relation. Il s'ensuivra une attitude irresponsable du public (le saccage des « maisons de jeunes » par les jeunes les plus démunis et qui en auraient le plus bénéficié si un contrat clair avait été passé) et une fonctionnarisation du personnel qui, dès lors qu'il doit accepter tout le monde sans broncher, perdra de vue les objectifs de l'organisation. La transaction est l'occasion de fixer la règle du jeu, et il n'y a de jeu possible que si la règle est précise et librement acceptée.




**Les termes de l'échange :** l'échange est un contrat gagnant-gagnant où chaque partie retire un bénéfice (un produit, un service, une aide, de l'argent...) qui est supérieur au prix payé (en argent, en heures de travail bénévoles, en biens et services mobilisés...). La transaction ne se fait que si pour chaque partie le rapport efforts consentis/résultats obtenus est inférieur à 1.

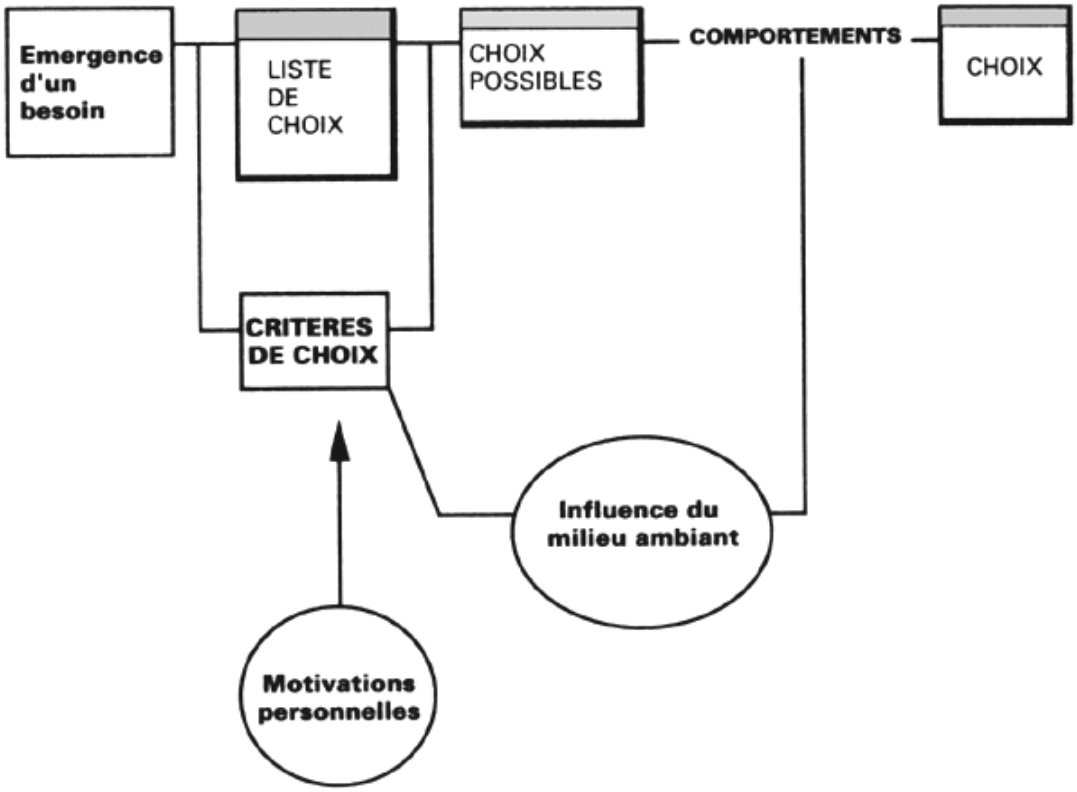
## Choisir et être choisi

Retour à la table des matières

Maintenant que l'on a déterminé les possibilités d'échange, le manager va devoir s'intéresser à ce qui le conditionne, à ce qui fait que le client va choisir le produit de l'association plutôt que celui d'une autre, ou un produit non associatif.

Pour une ONG (Organisation non gouvernementale), il s'agira d'attirer les donateurs sur un marché très concurrentiel où ils sont déjà extrêmement sollicités. Pour une association culturelle, il faudra se faire connaître et obtenir une adhésion alors que les membres potentiels sont submergés par leurs activités professionnelles.

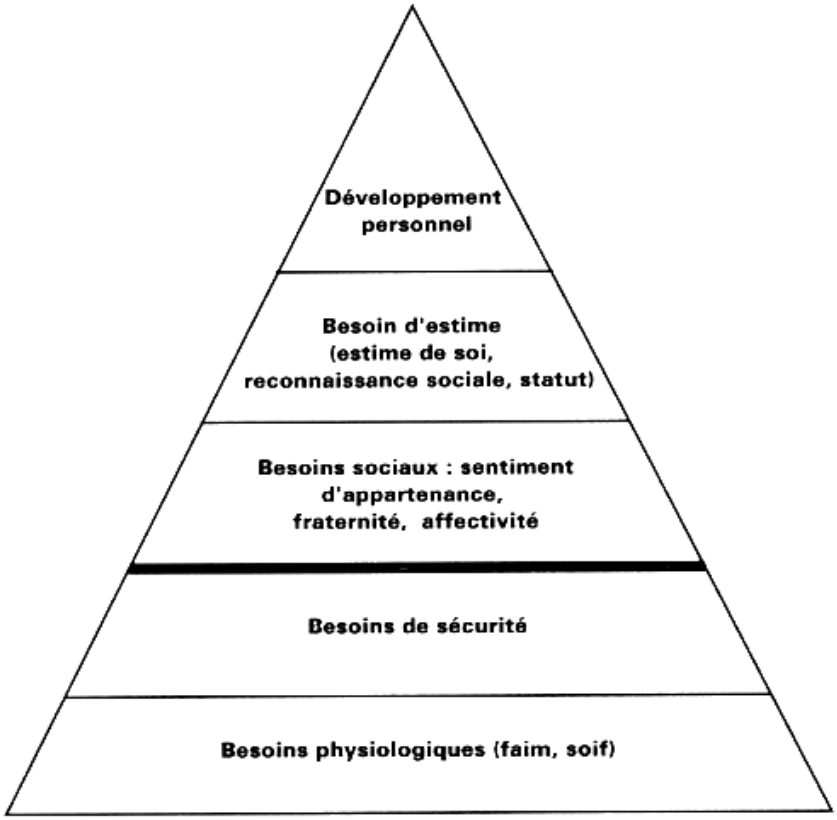
Le processus de choix peut être résumé par le schéma suivant :




La **première étape** est de *figurer dans la liste des choix possibles* du client potentiel. Il faut pour cela se faire connaître, faire savoir qu'on existe, être là où il faut au bon moment. C'est le ticket d'entrée sur le marché, qui est bien sûr plus ou moins élevé selon que la concurrence est plus ou moins rude, que le produit de l'association est plus ou moins différencié de celui des autres associations, qu'elle s'adresse à un public bien ciblé ou non. Il faut que l'association se fasse connaître soit directement auprès du public, soit auprès de prescripteurs (un élu local, un journaliste, l'administrateur d'une association rendant un service complémentaire) qui pourra recommander le service au public auprès duquel il dispose d'une crédibilité qu'il apporte ainsi à l'association. Pour que le client repère l'association comme un choix possible, sa communication devra en toutes circonstances montrer que son produit est *nouveau* (pour susciter la curiosité du public qui aura toujours tendance à assimiler l'offre nouvelle à l'offre existante), en quoi il est

*spécifique* (pourquoi il s'adresse à lui et pas un autre), et en quoi il est *unique* (ce que fait l'autre est différent et ne satisfera pas les mêmes besoins).

La **deuxième étape** est de comprendre les critères *de choix* du client. Il choisira en fonction de ses besoins et de ses motivations personnels, influencés par le milieu ambiant (les proches, le milieu professionnel, les amis...). Pour comprendre les besoins on peut se référer à la pyramide de Maslow qui, en les hiérarchisant, a établi que les besoins les plus élaborés ne peuvent être satisfaits avant les besoins les plus élémentaires : il ne sert à rien de proposer une pièce de théâtre à quelqu'un tant qu'on ne lui a pas donné à manger.


Développement personnel
Besoin d'estime (estime de soi, reconnaissance sociale, statut)
Besoins sociaux : sentiment d'appartenance, fraternité, affectivité
Besoins de sécurité
Besoins physiologiques (faim, soif)

Les besoins d'un individu sont de deux ordres : les besoins physiologiques et de développement personnel. Les besoins physiologiques concernent l'alimentation et la sécurité. Ils doivent être satisfaits pour passer dans la catégorie supérieure, où l'homme a besoin d'appartenir à une communauté qui lui manifeste de l'estime. Ensuite l'individu se forge sa propre échelle de satisfaction qui devra pouvoir coïncider avec les signes de considération (statut social) manifestés par la société. Parvenu à ce stade d'équilibre l'individu peut se fixer des objectifs de développement personnel et devenir le maître de ses satisfactions. La frontière entre les deux domaines est mouvante et les revendications physiologiques sont souvent le paravent de revendication d'un plus grand sentiment d'appartenance et de manifestations de considération de la part de la société.

Le seul moyen de connaître les besoins d'un public est l'enquête permanente, qui peut se mener sous des formes plus ou moins élaborées [1].

***Les méthodes d'enquête***

- Le questionnement direct. C'est le moyen le plus facile. Il peut s'agir de discussions de groupe ou de questions individuelles.

  Elles peuvent être ouvertes : « Quelle activité souhaiteriez-vous voir développée par notre association ? » ou fermées « Classez les activités actuelles par ordre d'intérêt » ou « Notez-les de 1 à 10. »

  Les questions fermées ont l'avantage de présenter un résultat homogène plus facilement exploitable que les questions ouvertes, mais elles supposent que l'enquêteur connaisse déjà les centres d'intérêt du public, et si elles sont mal posées ou fondées sur de mauvais critères, elles fausseront les réponses et l'enquête sera sans valeur.

- Les méthodes indirectes : on part ici du principe que le client n'a pas forcément envie de faire connaître son sentiment ou qu'il ne sait pas toujours exprimer ce qu'il ressent profondément. Plusieurs techniques sont possibles :
  — on recherche les mots clés (ennui, considération, désespoir, musique...) qui définissent le sentiment d'une personne face à un problème ou à un besoin ;
  — on fait parler d'une personne imaginaire en supposant que l'interviewé projettera ses propres sentiments ;
  — on montre un dessin et on demande ce qu'il suggère.

- La carte des perceptions : technique plus élaborée qui permet de déterminer le poids accordé à chaque critère en demandant à l'enquêté de noter plusieurs alternatives.

- L'analyse conjointe : on associera le bénéfice escompté et le coût envisagé. On obtiendra une analyse beaucoup plus fine que si on avait posé séparément les deux questions. Il est plus instructif d'apprendre qu'un client préférera un concert à 200 francs avec des chaises confortables à un concert à 150 francs assis sur un prie-Dieu.

Les deux dernières techniques requièrent des méthodes d'analyse statistique informatisées tandis que les deux premières peuvent être utilisées artisanalement. Sans qu'il soit besoin de procéder à une enquête spécifique approfondie, la lecture des enquêtes et rapports existants peut apporter beaucoup d'informations.

---

[1] D'après Kotler et Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organization,* Prentice-Hall, p. 90-91.

Sur le marketing des services éducatifs, la Banque mondiale note [1] la nécessité d'avoir satisfait aux besoins de la partie basse de la pyramide pour s'attaquer au développement de la partie haute : « Des études réalisées dans de nombreux pays en développement font systématiquement apparaître qu'une malnutrition protéique énergétique est liée à une baisse des notes obtenues aux tests de vérification des connaissances et à une détérioration des résultats scolaires... Une insuffisance d'iode influe sur l'acquisition des connaissances de neuf à douze ans. Une carence en fer réduit l'attention de l'enfant ce qui, à son tour, influe sur son aptitude à apprendre... À cause de l'effet positif qu'il a sur la productivité, l'investissement nutrition et santé contribue aussi à faire reculer la pauvreté. Et si l'on veut qu'ils tirent tout le parti possible de leur scolarité, il faut que les élèves soient bien nourris. *Cette identification précise du besoin à satisfaire permet d'améliorer l'allocation des moyens à un objectif et d'en réduire les coûts.* Il y a beaucoup de choses que les gouvernements peuvent faire et qui ne coûtent pas cher. Ils feraient beaucoup pour l'élimination des carences nutritionnelles parmi les enfants d'âge scolaire en leur faisant donner des capsules de vitamine A deux fois par an et des doses d'iode une fois tous les trois ans. »

## La mise en œuvre d'une stratégie marketing

Retour à la table des matières

La stratégie marketing a pour but de maintenir un dialogue constant entre les objectifs de l'association, ses ressources et les évolutions du marché.

Cinq étapes sont à distinguer

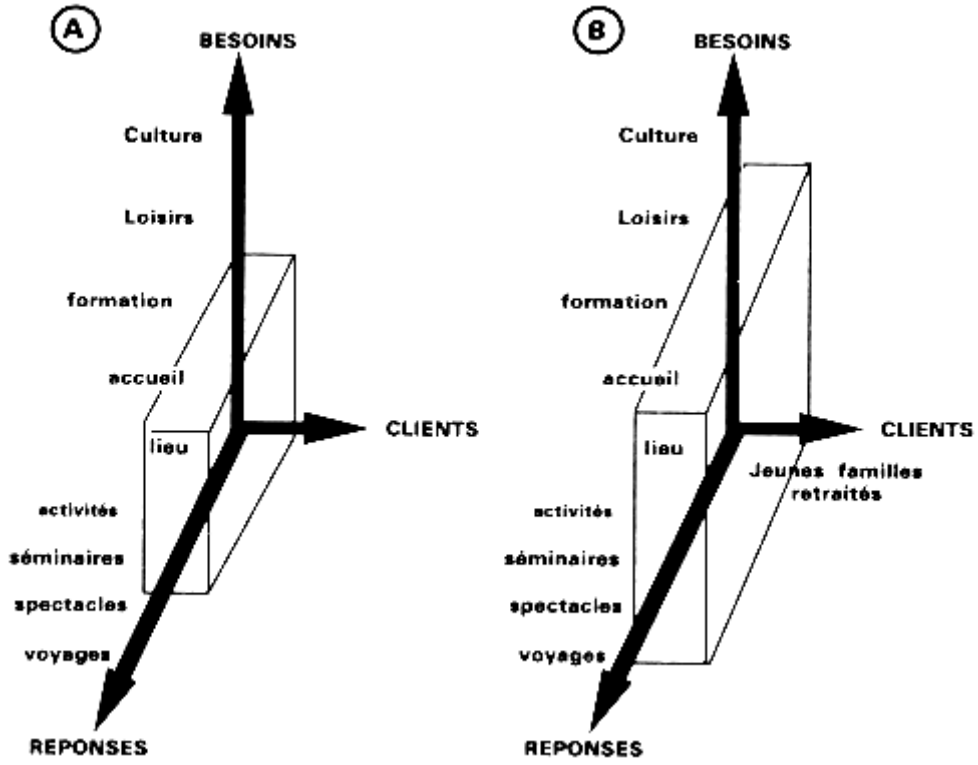
### 1. Définir clairement les objectifs de l'association.

Le marketing n'est qu'un outil de développement au service des objectifs généraux de l'association. Une carence du marketing est souvent le révélateur d'un manque de clarté des objectifs d'une association qui peut par ailleurs avoir un excellent produit (c'est souvent le cas des associations culturelles). Définir sa mission, c'est se poser quelques questions simples et fondamentales : Qu'est-ce que je veux faire ? Pour y répondre complètement il faut se poser la question : Qui suis-je ? Quel est mon métier, où commence et où s'arrête ma compétence ? Qu'est-ce que je sais faire et ne sais pas faire ? Quelles sont les limites du service que je vais mettre en œuvre ? Dans les services sociaux, la prise en charge des personnes peut s'étendre indéfiniment et il importe de bien savoir où l'on s'arrête et quel est le point fort de l'intervention de l'association. Ensuite je dois savoir qui *est mon client,* ce qui lui est utile, comment sa demande pourra être satisfaite.

La mission peut se matérialiser sur un axe à trois dimensions représentant les groupes de clients, leurs besoins et les réponses qui leur sont apportées (ou plus

[1] *Op. cit.*, p. 94.

précisément les logistiques supports de ces réponses, car elles sont spécifiques pour chaque client).




**A.** Une association au métier très ciblé : C'est le cas par exemple de la mission locale pour l'emploi qui s'adresse à un public strictement délimité (les jeunes en difficulté d'insertion professionnelle) auquel elle rend un service précis : l'accueil, l'écoute et le conseil pour entrer sur le marché du travail. Ces associations ne peuvent accepter d'autres missions sous peine de diluer leur savoir-faire. Par contre, l'activité, relativement standardisée, peut se multiplier et s'étendre géographiquement.

**B.** À l'opposé, le centre culturel local s'adressera à un public beaucoup plus large et proposera une gamme d'activités étendue. Le professionnalisme sera moins pointu, et il y aura un risque de manque d'efficacité dans l'atteinte des objectifs par absence de segmentation du public et dilution de la spécificité du service.

La mission doit être *réalisable* (ne pas envisager l'éradication définitive de la pauvreté) et *motivante*. Déclinaison de la vision incarnée dans le projet associatif (qui, elle, est une projection dans l'avenir de la volonté des membres), elle doit être suffisamment *ambitieuse* pour mobiliser les volontés et doit être formulée en quelques points simples. « Une semaine à la mer pour tous les enfants du quartier » est plus compréhensible et mobilisateur que « surmonter les handicaps socioculturels et psycho-affectifs par l'organisation de vacances collectives ».

La mission générique définie, elle doit se décliner en **objectifs** opérationnels à court terme qui seront les objectifs de travail. Ils doivent être impérativement

**mesurables** et quantifiés : quantitativement (jouer cinq concerts cette année) et/ou qualitativement (réduire de 50 p. 100 les facteurs de mécontentement relevés par la clientèle).

Cette mission et ses objectifs doivent être choisis en associant largement les membres et le personnel pour s'assurer qu'ils traduisent bien les aspirations de chacun et qu'ils sont effectivement partagés. À défaut, sous les mêmes formules, chacun pourra mettre un contenu différent.

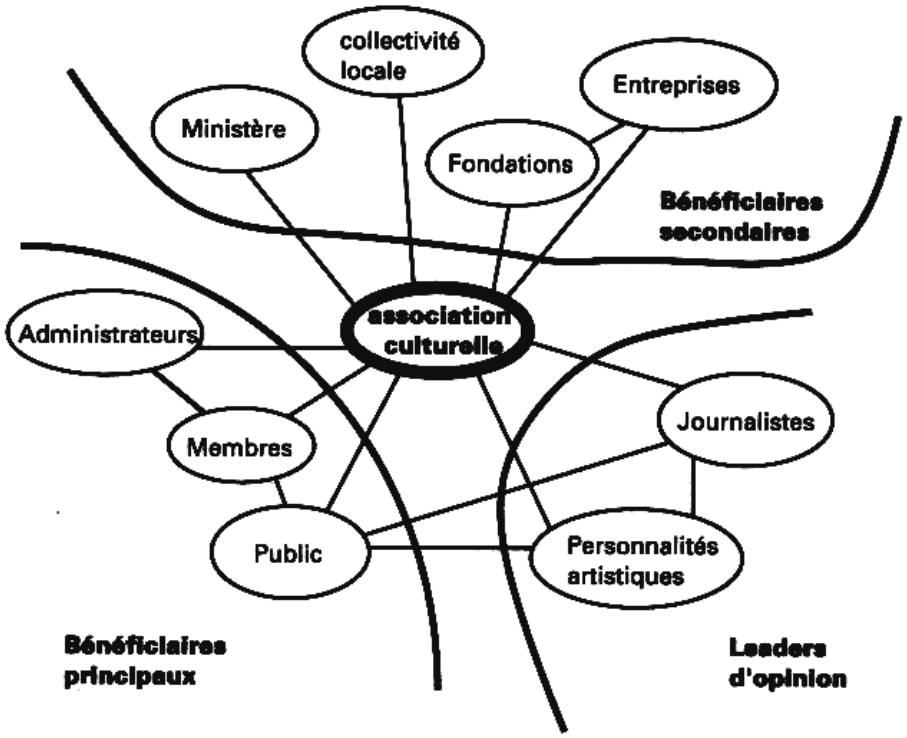
La première étape de la mise en place de la stratégie marketing est donc une opération de *marketing interne* où l'association ira à la rencontre de ce qu'offrent les membres et le personnel (leur savoir-faire) et de ce qu'ils demandent (leurs ambitions, leurs projets). La synthèse en est réalisée dans un contrat qui devient alors la ligne de travail pour une période déterminée. Cela exige bien sûr que les dirigeants parlent clair, jouent le jeu de la transparence et de la participation, qu'une communication dynamique relaie les décisions prises, les maintienne à l'esprit de chacun, et les fasse connaître au public.

### 2. Analyser les opportunités et les menaces de l'environnement

L'association n'est pas seule : elle a des publics qui ont leur vie propre, des concurrents qui ont des projets qu'elle ne connaît pas, et la société évolue, produit des lois, connaît des crises. Le monde est aujourd'hui fait d'incertitude croissante et la capacité d'anticipation des évolutions économiques et sociales est devenue un facteur clé du succès.

Chaque public de l'association a d'autres formes d'organisation qui peuvent soutenir ou contrarier son action. Les *membres* sont plus ou moins absorbés par leurs activités professionnelles, plus ou moins satisfaits, et donc plus ou moins demandeurs de vie associative. Les *donateurs* peuvent vite s'irriter d'une inflation des sollicitations, devenir méfiants du fait d'une campagne de presse, d'un scandale révélant des détournements de fonds d'une association, ou tout simplement se lasser de donner, faute de sentir l'utilité de leur don. Les *salariés* peuvent rapidement perdre leur motivation si les questions sociales sont mal traitées, si le style des relations du travail n'est pas approprié aux missions. Le *bénévolat* est une denrée extrêmement volatile, l'enthousiasme des premiers jours pourra retomber si le manager ne sait pas apporter un nouveau souffle et prendre le temps de rechercher les gratifications (manifestations d'estime plus ou moins explicite) que les bénévoles attendent sans l'exprimer. Les *médias* qui ont pu s'intéresser un jour à un événement marquant créé par l'association se préoccuperont moins de son travail de fond qui manquera alors des relais d'opinion nécessaires. Et, tout simplement, les goûts des *clients* changent et ils se désintéresseront lentement mais sûrement de ce que leur offre l'association.

Le marketer devra donc dessiner la carte du réseau des divers publics de l'association, évaluer leur importance, le risque que leur désaffection ferait courir, et essayer d'analyser ce qui pourrait la provoquer en imaginant des actions préventives.




Prenons l'exemple d'une association culturelle. Une association culturelle accumule les vulnérabilités : elle doit mobiliser, outre le public, des bénéficiaires secondaires qui contribueront à équilibrer son activité. Elle doit donc réduire les risques en les diversifiant. Si elle est subventionnée par une seule collectivité locale, elle est vulnérable à un changement de municipalité et le marketer devra se fixer pour objectif de rechercher d'autres sources de financement dont aucune ne soit hégémonique. Une brouille avec une personnalité artistique peut apporter un discrédit sérieux, tandis qu'un public fidélisé, fiché et régulièrement sollicité sera un atout.

La stratégie marketing déterminera ainsi les axes d'action qui permettront de réduire l'incertitude.

*La concurrence* : c'est à la fois une menace et un atout. Plus il y aura d'associations œuvrant dans un même but, plus cela attirera l'attention de l'opinion sur une cause. La croissance du nombre d'associations humanitaires contribue à sensibiliser l'opinion aux problèmes posés. Mais chaque association devra simultanément défendre sa part de marché pour éviter que ses donateurs ne la quittent pour une association plus séduisante. Si le marché global se développe suffisamment, les recettes peuvent même continuer à croître alors que la part de

marché diminue. La stratégie de l'association consistera alors à se différencier des nouvelles associations entrant sur le marché et à définir la valeur spécifique qu'elle apportera à ses clients (satisfaction de l'ego, information sur les opérations menées, qualité de la correspondance, envoi des reçus fiscaux, adaptation de l'argumentation à la sensibilité du donateur ciblé) et le « plus » qui la différenciera des autres.

Une association doit donc augmenter sa position concurrentielle en se situant sur un marché plus restreint où elle pourra être plus performante : la *différenciation permet de traiter les autres associations non comme des ennemis mais comme des partenaires complémentaires* qui contribuent à l'animation du marché. Autre concurrence : l'évolution des centres d'intérêt de l'opinion. L'émergence des problèmes de grande pauvreté dans les pays industrialisés a progressivement capté l'attention des donateurs qui ont moins donné pour le tiers-monde. L'association devra être capable de comprendre cette évolution de la demande, mettre en place les actions souhaitables et le faire savoir aux donateurs par un marketing approprié. Une menace permanente est la capacité de mobilisation de l'opinion par les médias sur un problème donné : la Roumanie a fait un tabac durant l'hiver 1990 ; le téléthon assèche littéralement le marché par la force de l'image d'un enfant paralysé.

Les *évolutions institutionnelles* peuvent influencer considérablement l'activité de l'association. Que la limite de déductibilité fiscale des dons soit relevée et c'est plusieurs centaines de millions qui vont entrer sur le marché. La fiscalité peut influencer la politique de gestion du portefeuille d'activités. L'association doit anticiper ces évolutions, en tout premier lieu par un management suffisamment souple et réactif, mais aussi en ayant les bons amis aux bons endroits, et elle doit surtout provoquer ces évolutions en faisant du lobbying auprès des pouvoirs publics.

En comparant les menaces de l'environnement aux atouts de l'association, on peut dresser un bilan points forts/points faibles qui permettra de définir les objectifs de la stratégie marketing.

### 3. Classer les objectifs

Tous les objectifs n'ont pas la même incidence sur la vie de l'association et ne peuvent être atteints avec la même rapidité et au même coût.

Il faut positionner chaque activité, chaque objectif dans un portefeuille d'activités composé selon plusieurs critères.

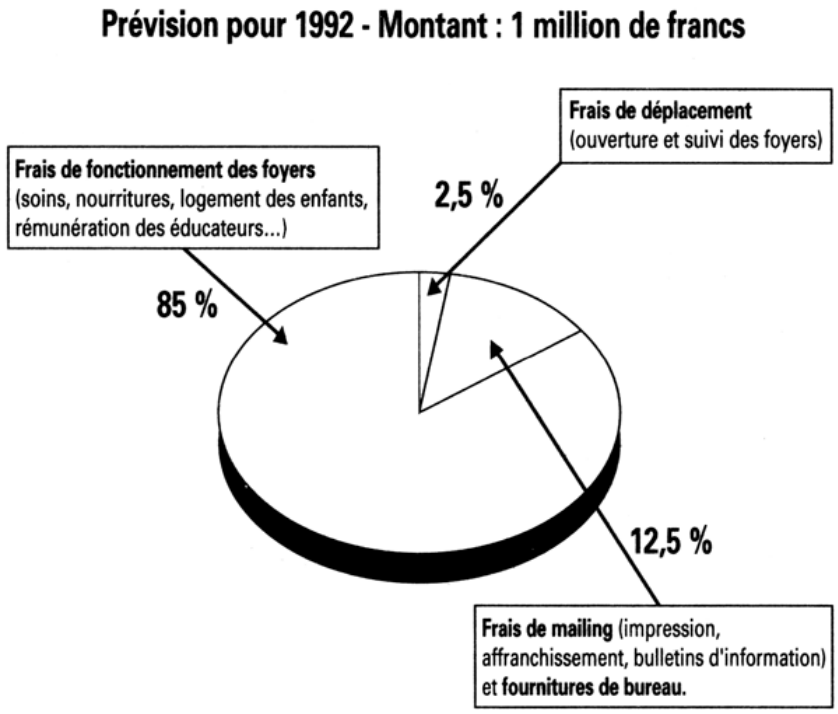
Le portefeuille type BCG permet de classer les activités selon leur capacité à équilibrer le financement de l'association.

Le modèle McKinsey, qui classe les activités selon la capacité de l'association à se positionner sur un marché porteur, est plus intéressant du point de vue du marketing.

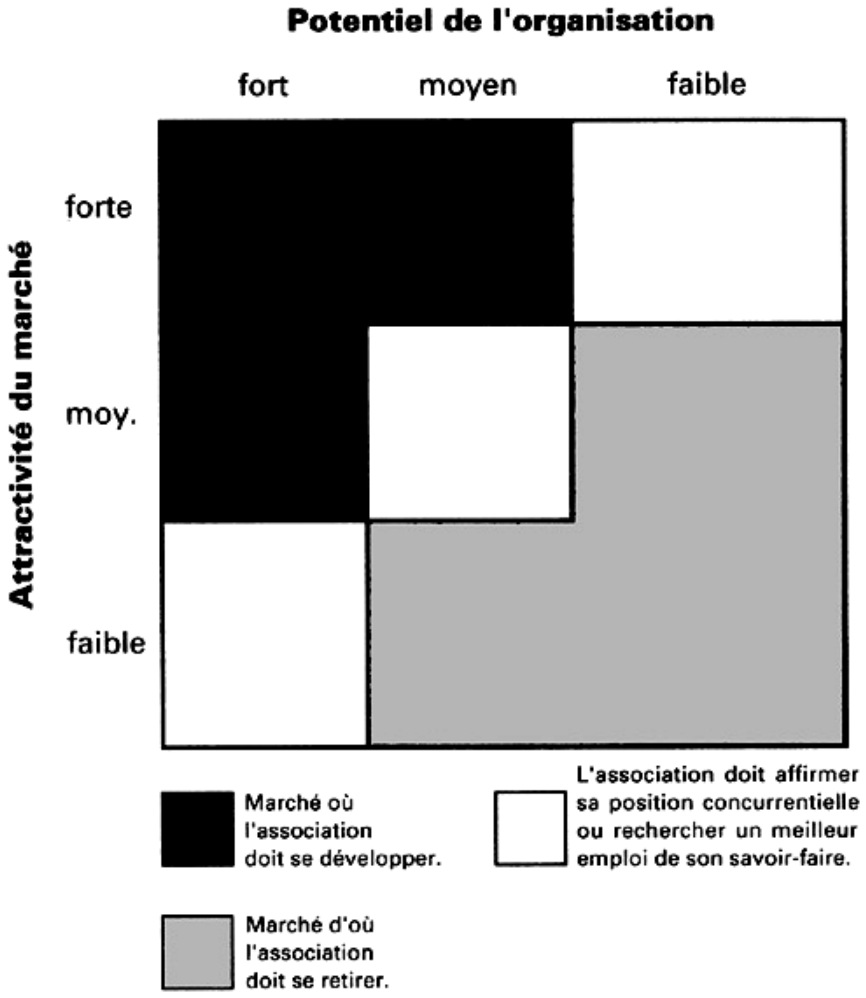
### OÙ VA L'ARGENT ?

Lorsque l'on sollicite un donateur, c'est la première et légitime question qu'il se pose. Sur les 100 francs que je donne, combien vont aller effectivement au bénéficiaire principal, combien partiront en fumée dans les charges de structure ? La *Fondation Bethsabée* qui intervient auprès des personnes âgées présente ainsi à ses donateurs l'emploi qui sera fait des dons : *Le capital de la fondation rapporte de quoi financer tous les frais de structures, de telle sorte que les dons peuvent être intégralement affectés à des interventions auprès des personnes âgées.* Toute association collectant des fonds doit pouvoir justifier de la part des dons affectée aux charges de structure. Un taux de 10 p. 100 est honorable, 30 p. 100 sont le signe d'un mauvais contrôle de ces charges et d'une perte d'efficacité de l'association.

On gagnera toujours à l'authenticité du propos. Voici comment, de manière particulièrement claire, l'association *Enfants du soleil* – qui intervient auprès des enfants en rupture de famille dans les grandes villes du tiers-monde – présente la ventilation de ses dépenses pour 1992 :


Prévision pour 1992 - Montant : 1 million de francs
Frais de déplacement (ouverture et suivi des foyers)
2,5 %
Frais de fonctionnement des foyers (soins, nourritures, logement des enfants, rémunération des éducateurs...)
85 %
12,5 %
Frais de mailing (impression, affranchissement, bulletins d'information) et fournitures de bureau.

Les frais de fonctionnement d'un foyer de quinze enfants sont d'environ 5 000 francs par mois, soit un peu plus de 300 francs par mois et par enfant, ceci incluant la rémunération des quatre personnes recrutées en moyenne par foyer.




**L'attractivité du marché** dépend de sa taille, de son taux de croissance, de sa capacité bénéficiaire, de l'intensité de la concurrence, de son caractère cyclique et saisonnier, des possibilités de réaliser des économies d'échelle (les coûts de production baissent lorsque l'activité se développe) et surtout de la courbe d'apprentissage (les coûts baisseront avec les progrès du management et l'expérience acquise).

**Le potentiel de l'association** dépend de sa capacité à produire des programmes de meilleure qualité que ses concurrents, de son efficience (rapport entre les moyens employés et le résultat obtenu), de sa connaissance du marché (entrer sur un nouveau marché présente toujours un risque) et de sa force marketing.

Chaque activité est placée dans une des cases et on divise la matrice en trois zones : l'une où l'association est forte et peut se développer, l'autre où elle est faible et d'où il serait préférable qu'elle se retire ou reste à l'écart, et une zone médiane où l'association doit développer ses points forts pour entrer ou se développer avec succès sur le marché. Comme avec la matrice BCG, le but est d'avoir un portefeuille équilibré : un marché porteur aujourd'hui ne le sera peut-être plus demain et l'inverse est aussi vrai. Une bonne anticipation permettra à l'association de développer son potentiel sur un marché quand son attractivité est

encore faible et d'acquérir une expérience qui lui assurera une position concurrentielle forte. À l'inverse, il peut être intéressant, à titre de diversification, d'être présent sur un marché très porteur même si l'association n'y est pas concurrentielle, du moment qu'elle acquiert du savoir-faire et des clients pour ses autres activités.

### 4. Définir la stratégie marketing

Tous les éléments d'analyse précédents doivent être résumés dans une stratégie marketing qui s'articulera sur trois éléments :

- Les **marchés** que l'on vise parce qu'on les connaît bien et où l'on est capable de réaliser une transaction profitable pour le client.
- La **position concurrentielle** de l'association, là où elle est bonne, où elle apporte le maximum de valeur au client et est à même de le faire savoir.
- Le **marketing mix** qui sera composé des quatre variables définissant la position concurrentielle et la stratégie de développement de l'association :

— la politique *produit* (niveaux de qualité, caractéristiques, services associés...) ;
— la politique *prix* (l'association peut choisir d'être compétitive par les prix et la qualité vers un public non solvable ou par la qualité au prix du marché vers un public solvable) ;
— la politique de *vente* (comment l'offre et la demande vont entrer en contact) ;
— les lieux de *développement* (on peut développer un produit sur un grand territoire, ou une gamme de produits sur un territoire restreint).

Une association a plusieurs positions concurrentielles selon les segments de public auxquels elle s'adresse : elle sera différente s'il est solvable (un bon rapport qualité-prix avec un « plus » associatif pour une clientèle qui acceptera de payer un léger surprix si le service offert leur apporte plus de valeur) ou s'il est insolvable (la gratuité ou les bas tarifs n'intervenant pas comme stratégie de base mais comme un des moyens d'une stratégie différenciée qui recherche à apporter le maximum de valeur au client).

Il est important que l'association fasse connaître ses objectifs marketing et définisse ainsi en quoi elle entend être la meilleure sur un marché : spécialiste dans le traitement des jeunes toxicomanes (le client sera alors une collectivité locale), dans la conception d'événements culturels, dans l'organisation de loisirs de qualité élevée et moins chers que le marché, etc. *Il faut faire connaître au client en quoi il sera bénéficiaire en passant contrat avec l'association.*

**DIFFÉRENCIATION ET MAÎTRISE DES COÛTS**

Il n'y a que deux stratégies concurrentielles de base possibles : la maîtrise par les coûts ou la différenciation [1]. La loi fiscale incite les associations à rechercher la domination par les coûts, une activité non lucrative étant définie comme étant vendue à un prix inférieur à celui du marché, ce qui est un non-sens. Dominer par les coûts suppose que l'on soit les seuls à pratiquer les prix les plus bas, ce qui est une position intenable qui entraînera l'association dans la logique suicidaire du subventionnement à outrance.

Il y a stratégie de différenciation lorsque l'association choisit *certaines caractéristiques que de nombreux clients du secteur perçoivent comme importantes et se met en position de seule satisfaire ces besoins* [2]. Les associations maîtrisant généralement mal leurs coûts n'arrivent pas à rester compétitives tout en ne sachant pas définir un avantage concurrentiel différencié. Le tourisme social a ainsi connu des difficultés pour ne pas avoir su arbitrer entre une stratégie basée sur des prix bas et une stratégie de différenciation (« une autre manière de passer des vacances »). Cette différenciation a un coût qui suppose que l'association puisse obtenir le meilleur rapport entre surcoût (et donc surprix pour le client) et le produit différencié offert au client. La connaissance du segment de public auquel s'adresse le service permettra de savoir quel surprix il acceptera de payer pour obtenir un produit d'une plus grande valeur. Faute de faire un choix entre ces deux stratégies, l'association risque de sombrer dans la médiocrité : comme elle maîtrise mal ses coûts de gestion ses prix monteront sans pour autant que la valeur offerte au client augmente (d'où une désaffection du public), alors que la stratégie de différenciation vise à apporter le maximum de valeur au client, valeur qui pourra être un produit unique (un système de garderie gratuite pendant que les parents skient) comme un prix maintenu bas grâce au management de la qualité.

Différenciation et maîtrise des coûts ne s'opposent donc pas, mais font partie du produit global offert au client. La différenciation entraîne souvent dans un premier temps un surcoût (introduction de technologies, investissement, personnel mieux formé et mieux payé, informatisation...). La seule question à se poser alors est : est-ce que le client est prêt à payer pour ce supplément de valeur qui lui est fourni ? Si la réponse est non, on est en surqualité – donc en non-qualité – et la valeur créée n'apporte aucun avantage concurrentiel supplémentaire à l'association, bien au contraire puisqu'elle pèse inutilement sur ses coûts. Si le client est prêt à payer le coût non monétaire (par exemple une plus grande rigueur dans l'utilisation de services gratuits permettant une amélioration de leur efficacité), il faudra identifier quel type de client devra supporter le coût monétaire.

Ainsi, dans l'**accès à la santé et à l'éducation**, la Banque mondiale note : « ... on peut aussi progresser de deux façons : 1) en tirant un meilleur parti des dépenses actuelles (en privilégiant l'enseignement primaire par rapport à l'enseignement supérieur, par exemple, et les dispensaires de villages par rapport aux hôpitaux de ville) ; 2) en s'efforçant davantage de recouvrer auprès des utilisateurs le coût de certains services.

Dans quelle mesure est-il possible de faire payer ces services ?... La demande de soins médicaux est sensible à leur prix, et encore plus dans le cas des pauvres. Cela signifie que si ces soins deviennent payants (ou plus chers), les pauvres seront les premiers à en être exclus et il faudra fortement subventionner les services de santé dans les régions pauvres. Ceci ne veut pas nécessairement dire que les services doivent être entièrement gratuits ; on pourrait exiger un petit paiement dans les régions pauvres. Il serait plus raisonnable d'appliquer des tarifs plus

[1] Michael Porter, *L'Avantage concurrentiel*, Interéditions, 1986.
[2] *Ibid.*, p. 26.

élevés dans les régions prospères ou les quartiers les plus riches des villes où cela procurerait des recettes appréciables. On devrait en outre envisager de faire payer les types de soins (notamment les soins hospitaliers) qui profitent surtout aux particuliers ; on libérerait ainsi des ressources pour l'application de mesures de santé publique et de soins préventifs [1]. »

### 5. Adapter l'organisation de l'association

L'organisation doit être simple et efficace : si elle fait écran par trop de procédures et de bureaucratie entre le client et l'association, la stratégie marketing ne pourra se développer. C'est là le domaine du management de la qualité que nous verrons plus loin.

À chaque objectif du marketing-mix
doit correspondre un responsable
avec ses objectifs propres
et des indicateurs de performance

## Le marketing : un outil qui peut se raffiner... à l'excès

Retour à la table des matières

Le marketing est un outil efficace s'il sait n'être qu'un outil. Souple, il peut s'adapter à la spécificité de chaque projet associatif et se raffiner dans toutes les directions. On peut segmenter le public à l'infini, bâtir de multiples matrices d'analyse du portefeuille d'activités, faire des études sur les comportements des publics pour affiner toujours plus les objectifs, détailler les indicateurs du marketing-mix... Quel que soit son degré de raffinement, le *marketing doit aboutir à la formulation d'objectifs simples et compréhensibles par tous* qui apporte une certitude de pouvoir accomplir le projet autour duquel se sont rassemblés les membres. Le marketing doit donner confiance et non effrayer par une débauche d'outils importés de l'entreprise commerciale. Pour ce faire le marketer associatif ne doit pas se comporter comme un spécialiste, mais comme un animateur qui constituera des groupes de travail réunissant des membres, des salariés, des usagers pour cerner le projet et les ambitions de l'association, définir les objectifs opérationnels, établir les points forts et les points faibles et une perception partagée des atouts et des menaces de l'environnement. Les membres sont la première source d'information pour le marketer et donc une occasion de les associer à la démarche pour qu'ils se l'approprient. À défaut, la greffe du marketing ne prendra pas dans l'association.

[1] *Ibid.*, p. 101.

### LE LANCEMENT D'UNE DÉMARCHE MARKETING DANS UNE ASSOCIATION DE COLLECTE DE SANG [1]

Cette démarche a été appliquée aux États-Unis par une association du secteur sanitaire chargée de collecter du sang.

**Le problème posé :** L'introduction de techniques sophistiquées de marketing dans une organisation à but non lucratif peut générer des réactions très négatives en son sein, soit par crispation et repli de chacun sur son territoire, soit par appropriation de la démarche marketing par un clan de gourous qui se marginalisera et réduira à néant l'efficacité du marketing. Le premier pas est donc d'organiser l'appropriation de la démarche par l'ensemble du personnel en diffusant au sein de l'association *l'esprit client,* car tous y sont à la fois producteurs et vendeurs du service, ces deux opérations –production et vente – se déroulant par définition simultanément dans une telle organisation. Avant de lancer une démarche marketing à l'extérieur, à s'agit donc de réussir l'implantation de la culture marketing à l'intérieur de l'association.

**Le contexte :** Traditionnellement cette association centrait sa communication vers *son* public sur *ses* besoins. « *Nous avons besoin de sang, d'argent, de volontaires...* » L'association considérait que le public répondrait favorablement puisqu'il y retrouverait ses besoins. L'éducation et la persuasion étaient les techniques les plus couramment utilisées par la Croix-Rouge américaine et les besoins de reconnaissance du donneur n'étaient pas pris en compte. Avec l'usure du discours caritatif à sens unique ce genre de message était de moins en moins efficace. L'implantation d'une démarche marketing devait donc agir comme un agent de changement permettant à l'association de rester en phase avec le comportement toujours changeant de l'environnement externe et du public des donneurs. Accroître la collecte de sang imposait donc la prise en compte du besoin de reconnaissance du donneur, qui devenait un client qu'il s'agissait de conquérir et de fidéliser.

**La diffusion de l'esprit client parmi le personnel :** Le succès de la démarche marketing reposait sur la diffusion de l'esprit client chez tous les membres du personnel, à commencer par les moins gradés, les infirmières, qui sont en contact direct avec les donneurs. Passer d'un état d'esprit où l'on pense « nous avons besoin » à un état d'esprit où l'on pensera « ils [les donneurs] ont besoin / nous avons... de quoi les satisfaire » requérait une prise de conscience de chacun, quels que soient son rôle et sa place dans l'association, sur sa contribution à cet échange.

**La démarche a commencé par des sessions de formation de une heure trente axées sur cinq points :**

– la démythification du marketing et de ses concepts
– la démonstration que chacun fait du marketing dans ses activités quotidiennes ;
– la présentation du vocabulaire du marketing en termes simples et familiers ;
– la réalisation d'exercices pratiques sur les techniques de base du marketing ;
– la déclinaison effective des principes du marketing dans la réalité quotidienne de chacun.

La démythification du marketing a abordé sans fard tous les lieux communs qui l'entourent : c'est un mot à la mode (comme la « communication » une dizaine d'armées avant), de la publicité, une technique de vente, un artefact de management. Une fois apurée la charge politique et langue de bois on arriva à une clarification sémantique du mot : *le marketing est une manière de penser et d'agir qui se base sur le concept d'échange.*

[1] D'après « How to initiate a marketing perspective in a health services organization », in *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations – Cases and Readings,* Prentice-Hall, 1987.

Les groupes de travail ont ainsi été amenés à réfléchir sur les termes de l'échange : il y a un public potentiel important de donneurs, qu'avons-nous à leur offrir en échange ? On a identifié ce que l'association pouvait leur offrir :
- un sentiment de bien-être en aidant les autres ;
- un mini-examen médical ;
- un en-cas après la prise de sang ;
- du temps libre prélevé sur le temps de travail ;
- l'assurance d'une réserve de sang pour le jour où ce sera le donneur qui en aura besoin !

**Puis les éléments du marketing-mix ont pu être définis :**
- Quels sont les concurrents ? S'il n'y a pas à proprement parler de concurrents du secteur, il y a la concurrence des activités de remplacement : l'apathie, l'indifférence, la peur et tous les dérivatifs de la vie moderne.
- Les prix : le donneur paie en temps, en peur, en inconfort, etc., que la démarche marketing s'efforcera de minimiser.
- Les lieux de vente : Ils doivent être proches du donneur et suffisamment attractifs pour encourager le passage à l'acte.
- La promotion : l'acte du donneur doit être valorisé en lui donnant des symboles extérieurs qui l'inciteront à devenir un client régulier de l'association.

Ces paramètres ont pu être chiffrés : le prix payé ne devait pas dépasser trente minutes, l'accueil devait être individualisé... Les bénéfices retirés par le donneur apparurent comme l'estime de soi, un sentiment d'appartenance, du temps prélevé sur le temps de travail, le sentiment d'être en bonne santé, la fierté d'avoir surmonté sa peur et d'avoir rempli une obligation sociale, et des prestations matérielles (casse-croûte...).

Un **audit** de l'organisation a permis de situer chacun par rapport à la production de bénéfices pour le client et de tenir actualisés les critères de satisfaction des donneurs.
Une **évaluation** pratiquée six mois après montra que la majorité du personnel avait assimilé les principes du marketing et était capable de faire le lien entre ses comportements quotidiens et les objectifs marketing de l'association.
La mobilisation du personnel autour des objectifs marketing est essentielle dans une organisation de services qui ne délivre pas de biens tangibles et où le comportement du personnel *est* le service lui-même, et d'autant plus dans les organisations à but non lucratif où la rémunération du client donneur est essentiellement immatérielle et délicate à identifier.

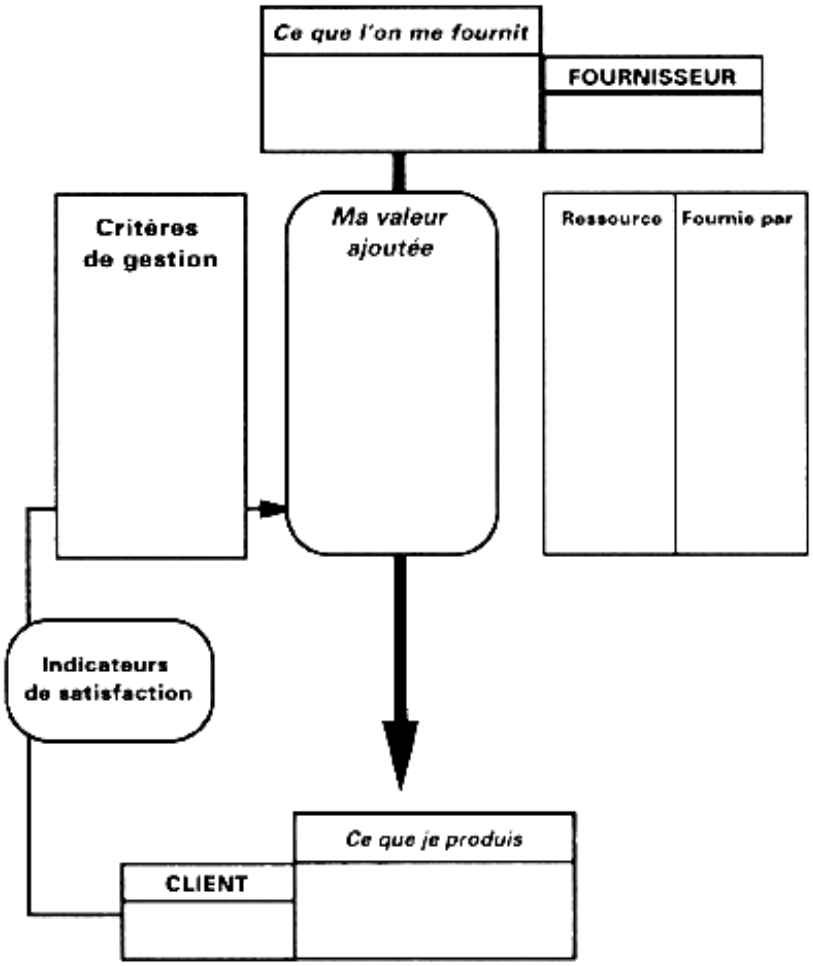
Le marketing doit enfin rester dans une juste proportion avec les objectifs de l'association. Un bon moyen d'éviter un dérapage des dépenses marketing (qui peuvent être du temps passé en réunion et des coûts d'enquête) est de bâtir un ratio de rentabilité du type : dépenses marketing rapportées aux progrès dans l'atteinte des objectifs.

**En résumé**

Le marketing, c'est :
- ne plus parler d'argent mais de valeur pour le client ;
- jouer « gagnant-gagnant » : un plus grand bénéfice pour le client et une meilleure rentabilité pour l'association.

## L'HÔPITAL EST-IL AU SERVICE DE SES MALADES ?

Question ingénue ? L'actualité, fin 1991, nous a présenté l'inculpation de deux chirurgiens toulousains pour mutilation volontaire de leurs patients : ils sont accusés d'avoir pratiqué des ablations d'organes sans nécessité thérapeutique à partir d'analyses falsifiées. Laissons la justice suivre son cours et étudions ce cas du point de vue du management.




*Le malade est-il un client ou une ressource* pour l'hôpital ? De l'option qui va être prise va découler la politique marketing de l'établissement et des choix de gestion.
Objectivement le malade est une ressource pour le compte d'exploitation, puisque le financement, au travers de la sécurité sociale et des mutuelles, se fait sur la base du nombre de jours d'occupation des lits et du nombre d'actes pratiqués.

Qui est alors le client ? Le médecin, auquel il offre un terrain d'expérience et de valorisation professionnelle ? Le directeur d'hôpital, pour qui il est une source de revenus et d'amortissement des coûteux investissements qu'il a réalisés ? On définit communément le client comme *celui auquel on apporte quelque chose qu'il peut à nouveau transformer pour l'apporter à d'autres que nous.* Le malade ne peut donc être une ressource pour l'hôpital

puisque la valeur qu'il lui permet de créer dans ce cas reste dans l'hôpital ou va au médecin. Si par contre l'hôpital définit sa mission comme *apporter de la santé au malade* pour qu'il la transforme en énergie vitale qui va contribuer au bien-être de l'ensemble de la communauté, *le malade ne peut être qu'un client* et *toute la gestion doit viser à lui apporter le maximum de valeur* diagnostic, soins, guérison rapide...

Ces choix vont influer sur le processus de soin : les actes médicaux seront évalués uniquement au regard de leur efficacité dans le processus de guérison. Les considérations paramédicales – qui ont un rôle psychosomatique important, notamment dans les soins aux enfants et aux personnes âgées – pourront être prises en compte. Laisser un enfant avoir ses jouets familiers, une vieille dame voir son petit chien, sont des choix de gestion directement dictés par *l'orientation-client* que l'hôpital aura – ou non – décidé de prendre.

Sur le schéma suivant, établissez les deux scénarios :

– la ressource est le malade, et le client l'hôpital et le médecin ;

– le client est le malade, l'hôpital la ressource, et le médecin le pilote du processus au service du client.

Vous dégagerez vos critères d'efficacité de la gestion en fonction de chaque scénario :

Si vous lisez ce livre dans l'attente d'un heureux événement, renseignez-vous sur la politique de votre maternité : selon qu'elle vous considérera comme un client ou une ressource, votre probabilité d'avoir une césarienne variera considérablement !
Au fait, votre association tourne-t-elle pour ses clients ou pour elle-même ? Ce choix n'est bien sûr pas dichotomique : on ne sacrifie pas l'institution au profit des clients, on **gagne** parce que le client **gagne** !

## LA QUALITÉ : Y A MIEUX, MAIS C'EST MOINS CHER !

Retour à la table des matières

Il est courant d'expliquer la qualité toute relative d'un service associatif par sa vocation à but non lucratif. Admettre un tel raisonnement signifierait que les services d'intérêt général peuvent se permettre d'être de qualité moindre que les services d'entreprises commerciales qui seront sanctionnés par de mauvais résultats financiers.

La qualité des services, et surtout des services d'intérêt général, est souvent médiocre en France : l'usager est considéré comme un intrus, quand ce n'est pas un ennemi, auquel on consent à rendre service ! L'enseignement fonctionne plus pour la bureaucratie du ministère et pour les enseignants que pour ses clients, les parents et les enfants qui ont l'ardente obligation de se taire. La confusion est ici totale et tout le monde est frustré : les clients ne voient pas leurs critères de satisfaction pris en compte, les profs s'isolent de jour en jour, perdent toute idée de mesure de leurs performances : seule la bureaucratie prospère sur un tel océan d'ignorance et de

mépris ! L'usager n'est qu'un prétexte que l'on sort de sa boîte en cas de besoin et qui n'a aucun droit à la parole. Dans une association qui ne pratiquera pas le management de la qualité, le malencontreux usager qui tentera d'émettre la moindre critique sur la qualité du service se verra non seulement rabroué mais recevra une leçon de morale culpabilisante pour avoir osé critiquer l'action de gens qui œuvrent sans but lucratif ! Or la qualité n'est pas un « plus », un vernis de façade dont on pourrait se passer en temps de vaches maigres, mais c'est au contraire le cœur de la réussite du projet.

## Pas de marketing possible sans qualité

Retour à la table des matières

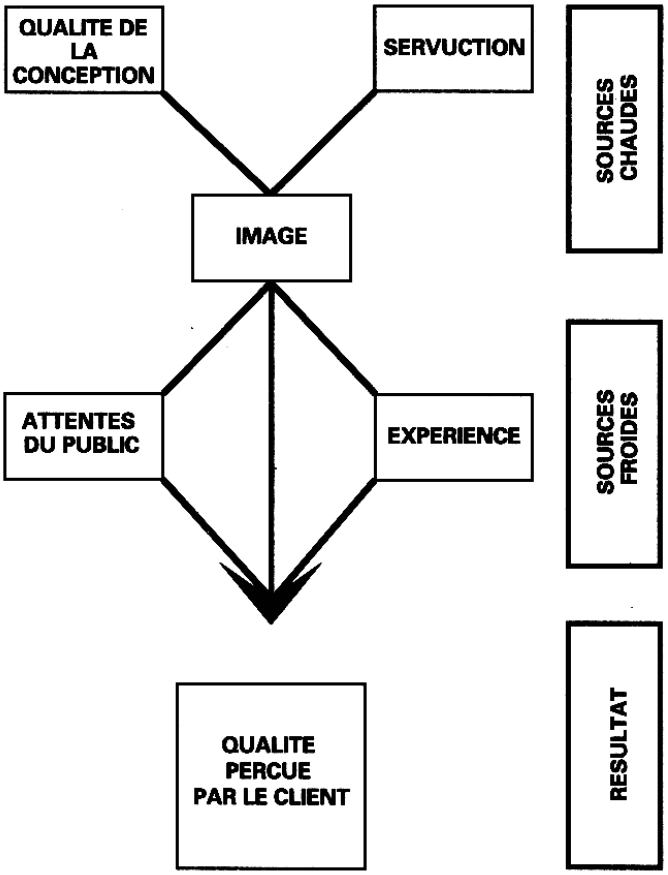
La qualité est ce qui va mener à la satisfaction optimale du client, qu'il soit bénéficiaire principal ou secondaire du service. Elle est donc *au cœur du management*, elle est le mode de fabrication du service, et s'il ne correspond pas aux attentes du client, il est d'avance inutile d'en faire le marketing. Par contre, si l'on souhaite réellement que la transaction se fasse avec le public cible, c'est par la qualité qu'on produira un service associatif concurrentiel :

- Nous vivons dans une société de choix où le public est confronté à une offre abondante de services. Même si son pouvoir d'achat ne lui permet pas d'y accéder, il ne comprendra pas qu'on lui offre un service de qualité inférieure à ceux proposés par le marché et sera fondé à y voir un manque de considération. Les organisations humanitaires ont compris cette notion, qui font de la qualité une condition d'efficacité de leur action auprès des plus démunis : la satisfaction de besoins psychologiques (estime, considération, fraternité) voisine avec la satisfaction des besoins physiologiques, et il faut apporter du soin à l'ensemble de la relation qui va y concourir.
- Le projet associatif, compte tenu de sa vocation de laboratoire d'idées et d'innovation sociale, a un caractère prospectif, *s'efforçant plus de satisfaire un besoin latent qu'un besoin immédiat.* L'attractivité du service, fondée notamment sur sa qualité, est alors un élément stratégique essentiel pour recueillir l'adhésion du public. Que resterait-il d'un projet visant à faire évoluer la nature humaine et qui ne serait pas capable de maîtriser les éléments les plus triviaux du quotidien ? Une prétention ridicule !
- La qualité interne — bonne organisation, bonne communication, vie institutionnelle active et transparente — est une condition d'efficacité de l'outil associatif et sera à la source d'une gestion stratégique et financière satisfaisante, cohérente avec la stratégie marketing. La qualité est un tout, et il est inutile de recourir aux techniques de communication externes les plus modernes, de discourir sur la démocratie et la participation des citoyens, si la communication interne est défaillante, si les membres et le personnel ne sont pas informés et impliqués.

## Comment fabrique-t-on la qualité ?

Retour à la table des matières

La problématique est complexe dans les associations puisqu'elles ne fabriquent pas de produits tangibles où la déviance par rapport à des normes pourrait être constatée à chaque étape de fabrication.




*La seule bonne qualité est celle qui est perçue comme telle par le client.* Il n'y a en pratique qu'un seul critère d'évaluation : ça marche ou ça ne marche pas, le public adhère ou n'adhère pas au projet, en est satisfait ou ne l'est pas. Le service de bonne qualité est celui qui donne satisfaction aux usagers : cette définition sommaire est incontournable. Refuser de mesurer la qualité au travers de la satisfaction du client, ou pis, lui faire grief de son ingratitude n'est qu'un moyen de se voiler la face sur l'impossibilité de fournir un service de bon niveau.

Une tendance assez répandue dans les associations — soit par esprit doctrinaire, soit, plus souvent, parce que c'est un prétexte pour réclamer des subventions — est la surqualité, c'est-à-dire fournir un service qui dépasse les standards de qualité attendus par le client. Le manager projette ses propres critères

au lieu de prendre en compte ceux du client. Résultat : le service produit ne convient pas et risque d'être rejeté. Ce fut une des tendances de la politique municipale à Grenoble dans les années 70 : on installait des équipements associatifs luxueux dans des quartiers à problèmes. Les responsables croyaient ainsi marquer leur intérêt pour ces quartiers. Les habitants y ont vu un luxe provocant, une invasion d'une autre culture qui les menaçait et les ont souvent détruits. *La surqualité, c'est aussi de la non-qualité.*

La chaîne de production de la qualité peut se représenter par le schéma ci-dessus (p. 103 [édition de papier]).

La qualité a des sources chaudes sur lesquelles le producteur de service associatif peut agir directement, et des sources froides sur lesquelles il ne peut agir en temps réel et qui n'évolueront qu'en temps différé.

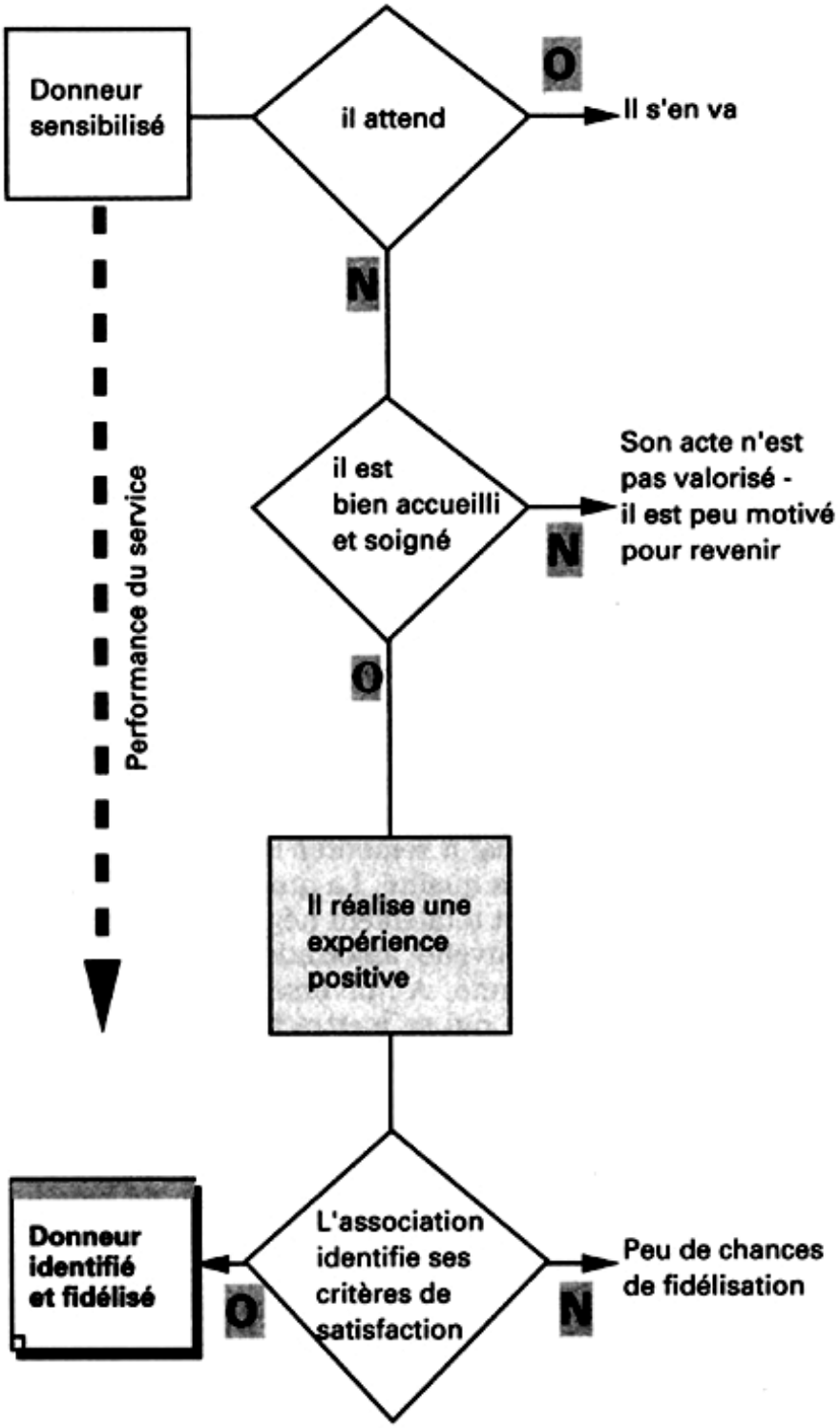
**Les sources chaudes sont :**

- *La conception du service.* Il faut associer l'usager futur, l'ensemble des producteurs (bénévoles et salariés), au travers de groupes de travail, d'expériences pilotes à petite échelle, à la conception d'ensemble du produit. Il s'agit de réaliser le *design* d'un service, comme pour un objet d'art, tant un service est fait de supports matériels comme de perceptions, d'intuitions, de dit et de non-dit. C'est la cohérence et la pertinence de l'ensemble qui feront la qualité. Un moyen simple consiste à dessiner tous les éléments pour faire apparaître leurs interactions et identifier les points qui pourraient poser problème. Voir ci-dessous l'exemple d'une association de donneurs de sang.

- *La servuction.* C'est toute la logistique qui assure la production du service [1], que ce soit le cadre matériel, son état de maintenance, le niveau d'équipement de l'administration, la qualification du personnel et des bénévoles, en contact ou non avec l'usager, ou la qualité de l'interaction de tous ces éléments entre eux. Pour apprécier la qualité de la servuction, il faut appliquer la loi des systèmes [2] : un *système ne vaut que ce que vaut le plus faible de ses éléments.* Si l'accueil ou la restauration sont mauvais, la politique de prix mal étudiée, ils donnent la valeur de l'ensemble de la prestation. Un service de base de bon niveau pourra être complètement gâché par la non-qualité des services associés : il faut apprécier la qualité du service global qui est le résultat de la multiplication de l'ensemble des services qui le composent. Le client devient d'ailleurs de plus en plus exigeant au fur et à mesure que s'aiguise la concurrence et tend à ne voir que ce qui ne va pas.

---

1 Par analogie avec production, voir Eiglier et Langeard, *Sérvuction*, Mc-Graw-Hill, 1988.
2 Voir le chapitre 5.




L'objectif est de fidéliser le donneur et de constituer un fichier qui permettra à l'association de collecter du sang dans les meilleurs délais. Le *design* permet d'identifier tout ce qui apporte de la valeur à l'acte du donneur pour qu'il ait envie de répondre à la prochaine sollicitation de l'association.

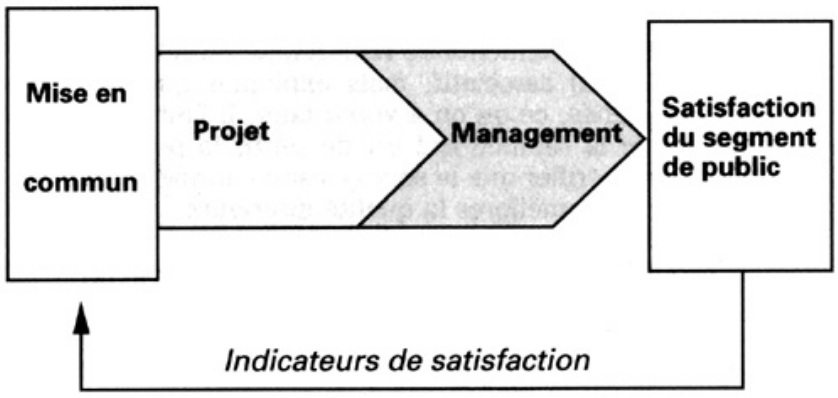
- *L'image* est le filtre réducteur ou amplificateur de la qualité produite par les sources chaudes. Elle est rémanente, c'est-à-dire qu'elle persiste même après la disparition des phénomènes qui l'ont créée. Une association qui a un passé de non-qualité aura du mal à remonter la pente même si elle se met à produire de la qualité. La qualité est la marque de l'association. Si elle est totalement négative, il sera préférable de créer une nouvelle association qui reprendra le savoir-faire de l'ancienne. À l'inverse, une association qui a une bonne image et qui se mettra à produire de la non-qualité pourra continuer quelque temps à abuser le public.
  Une image se construit en exploitant et en mettant en valeur la qualité produite, les succès remportés, ainsi que la satisfaction exprimée par le client qu'il faudra savoir mesurer et faire connaître par une politique de communication.

**Les sources froides sont :**

- *Les attentes du public.* Elles ont été cernées au cours de la mise en place de la stratégie marketing. Il faut néanmoins s'assurer en permanence que le service proposé y répond (une étude marketing peut être fausse !) de manière à pouvoir ajuster le tir en faisant appel à la souplesse de l'organisation.
- L'expérience accumulée par l'association. La compétence de l'organisation augmente avec l'expérience, à condition qu'on prenne soin d'en tirer les leçons : on tend à faire mieux et moins cher. Qualité et baisse des coûts vont toujours de pair !

## *La qualité se mesure*

Une politique effective de qualité suppose qu'elle soit mesurée en permanence :




Contrairement aux entreprises industrielles où des indicateurs peuvent être installés tout au long de la chaîne de production, il n'est pas possible dans une entreprise de service comme l'association de mesurer le niveau de qualité avant

consommation, pour la simple raison qu'un service se fabrique en même temps qu'il se consomme, et que l'usager est intégré à cette production. Lorsqu'on accueille un spectateur à un concert ou à une représentation théâtrale, il est partie prenante de sa réalisation et de son succès, l'interprétation elle-même n'étant que le support du service : le spectacle, matérialisé par un cadre d'accueil, une relation directe avec le public dont les artistes sentent la pulsation et auprès duquel ils recueillent des indicateurs de satisfaction qu'on ne pourra obtenir durant les répétitions.

Le manager associatif devra donc procéder à des vérifications systématiques appuyées par des tests auprès des usagers. Le questionnaire et l'enquête resteront des outils d'usage courant. Mais la vie associative se prêtera plus particulièrement à des réunions périodiques avec les usagers, auxquelles participeront les administrateurs et les membres actifs de l'association. De telles réunions non seulement permettront de construire des indicateurs, de les mesurer, mais encore d'impliquer tous les membres et le personnel dans leur rôle de producteur du service.

L'efficacité de ces réunions dépend bien sûr de ce qu'elles puissent se dérouler dans des conditions de dialogue et d'écoute réciproques, qui seront réalisées en observant quelques règles simples :

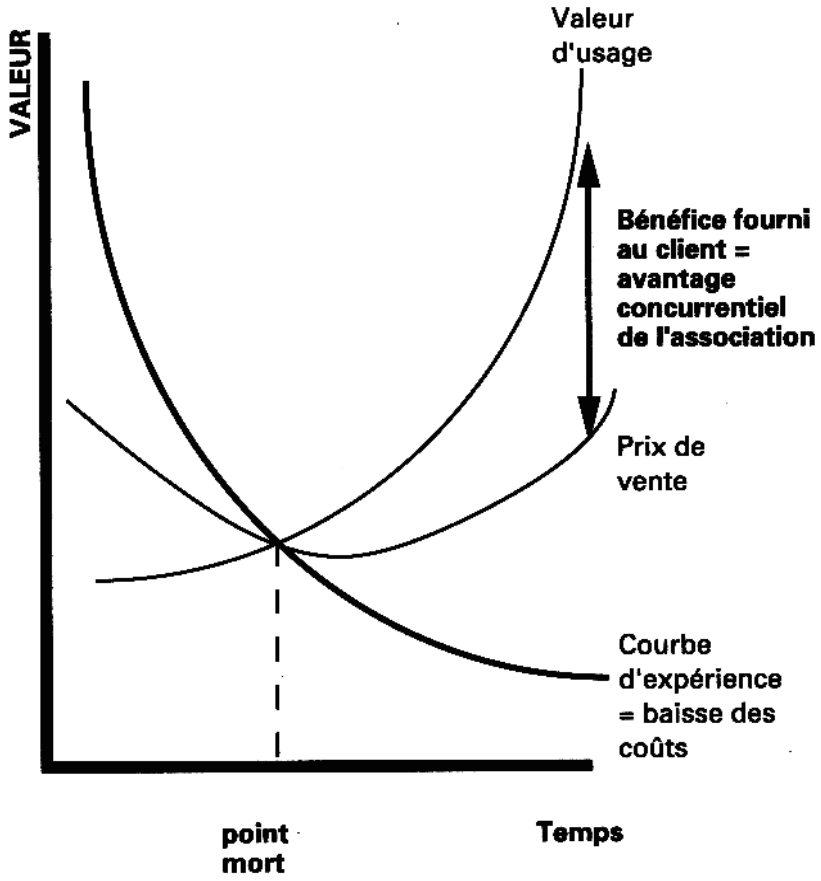
- Ne pas commencer une réunion qualité en justifiant par avance tous les éléments de non-qualité au nom de la justesse de l'idéal associatif, mais expliquer quels sont les buts recherchés, ce qu'on a voulu faire. Il faut insister sur l'objectif de la réunion qui est de sentir la perception du public pour vérifier que le service est conforme à ses attentes et pour en améliorer la qualité ultérieure.
- Bien préciser la règle du jeu : il ne s'agit pas de faire un procès à des personnes, ni de désigner des coupables, mais de porter des jugements sur des procédures, pour trouver des solutions permettant de mieux satisfaire l'usager.

Ces réunions sont en outre un bon moyen pour mobiliser les usagers autour du projet associatif, de l'actualiser et de remédier au dilemme usagers/membres actifs.

### *Augmenter la valeur, diminuer les coûts*

Le but est d'augmenter la valeur produite, c'est-à-dire le bénéfice que va retirer le client de sa transaction avec l'association qui doit dépasser la valeur monétaire du prix payé.

Tandis que les coûts [1] baissent avec l'expérience acquise par l'association, la démarche qualité va permettre d'accroître la valeur d'usage pour le client. Le prix de vente pourra baisser dans un premier temps pour pouvoir remonter ensuite, car le principal attrait de l'association ne sera plus le prix pratiqué mais la valeur produite. C'est cette différence entre prix et valeur qui représente le bénéfice retiré par l'usager du service associatif. L'avantage concurrentiel entre les associations s'appréciera par cette capacité à procurer une valeur différenciée au client plus que par les prix pratiqués.




## *Analyse de la valeur et avantage concurrentiel*

L'avantage concurrentiel est donc ce qui apporte la plus grande valeur aux clients de l'association et ce qui fait qu'ils en seront des membres fidèles et peut-être actifs.

[1] Par coût, on entend ici les coûts nets, après contributions externes (subventions) et internes (contributions positives ou négatives aux charges de structure).

Prenons l'exemple d'une association organisatrice de séjours de ski. Chaque élément du système est productif de valeur pour le client, tous les éléments constituant une chaîne de valeur produisant un **produit global**. Cette chaîne comprend des *éléments séquentiels* (une logistique interne permettant de produire le service, la servuction, la logistique externe permettant au client d'entrer en contact avec le public, et les services commerciaux qui vont permettre la réalisation de la transaction avec le client) et des *ressources partagées* par chaque fonction de l'association : les ressources humaines (le capital principal de l'association !), des technologies et des approvisionnements (sait-on acheter la nourriture et des skis selon le meilleur rapport qualité/prix ?). La position concurrentielle de l'association sera assurée dès lors que le produit global résultant de sa chaîne de valeur répondra aux désirs, aux besoins exprimés ou non, aux valeurs des clients.

## Améliorer la qualité

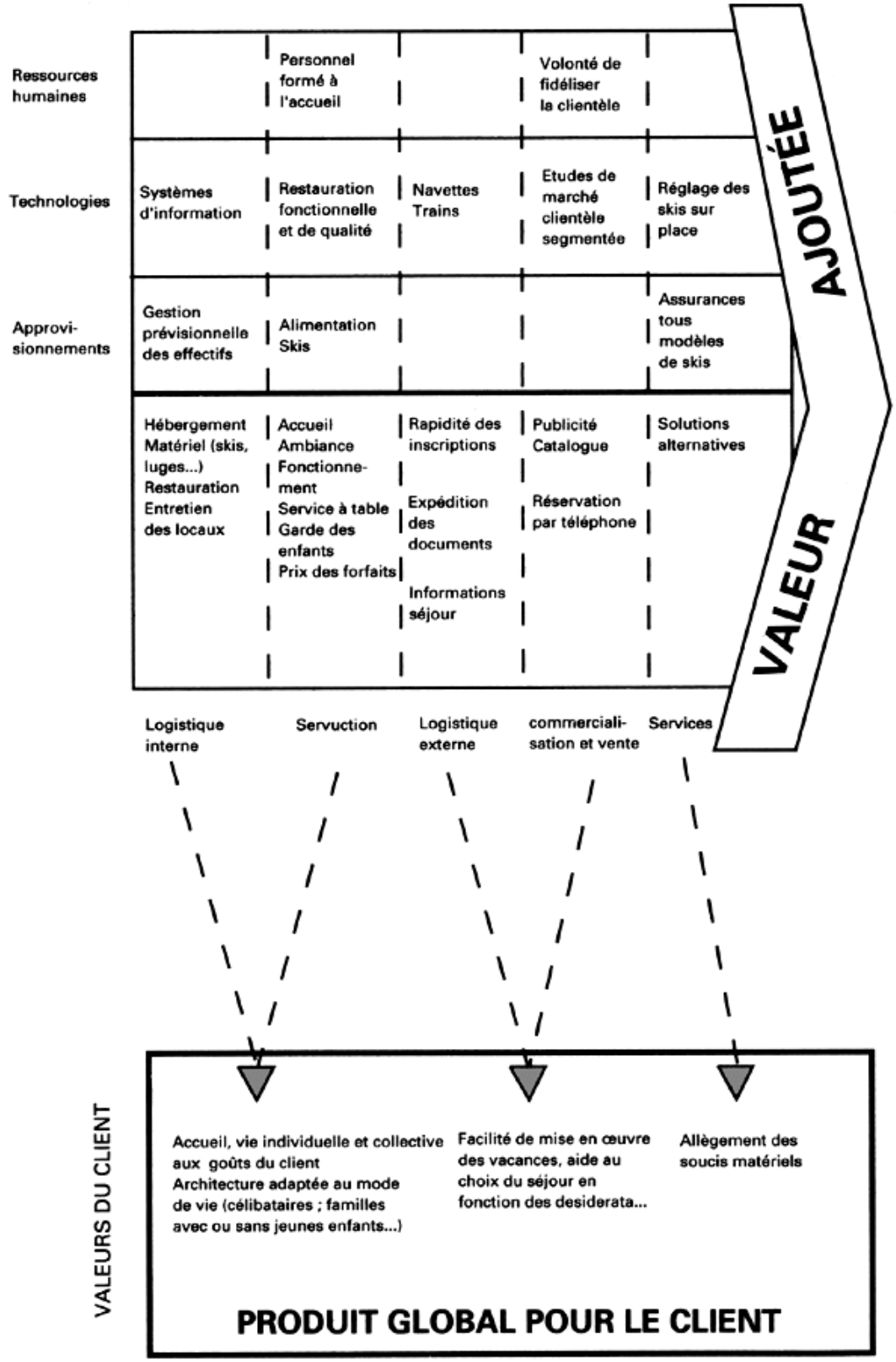
Retour à la table des matières

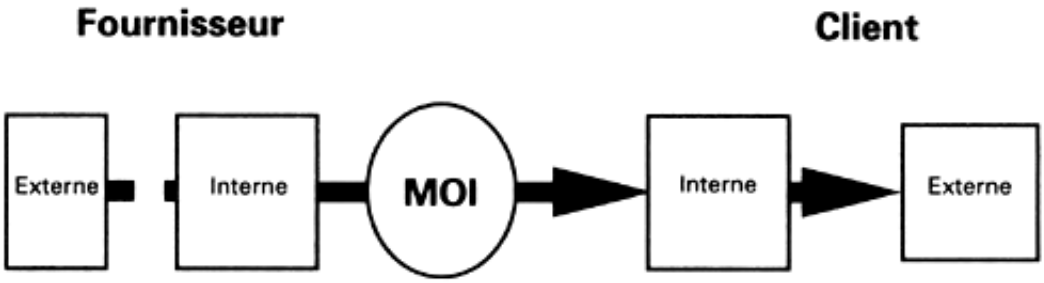
« Tout cela est bien joli, répondra la langue de bois associative. Que l'on nous donne les moyens, que l'on augmente nos subventions, et nous pourrons faire de la qualité. » Faux : une association mal managée dont on augmentera inconsidérément les subventions verra son efficience diminuer et la qualité de ses services baisser, car elles auront pour principal effet de renforcer sa bureaucratie et les maux dont elle souffre !

À cette logique de la quantité — qui imprègne notre culture, le « toujours plus » : plus de salaires, plus de subventions, d'avantages acquis, de rentes de situation... — la logique de la qualité oppose la recherche de l'adéquation des moyens aux objectifs poursuivis, et est par là *source d'économies de toutes les structures et procédures inutiles qui pèsent sur le*s frais *de gestion.*

### **1.** *Orienter toute l'organisation vers le client*

Le développement d'une démarche qualité dans une organisation part d'un principe simple : la relation client-fournisseur. Chaque élément de la chaîne de valeur est client de l'un et fournisseur d'un autre : l'accueil fournit des renseignements au client externe et est lui-même fournisseur pour les producteurs d'activités. Le but de la démarche est d'adapter de proche en proche toute l'organisation et le fonctionnement de chaque unité à un seul objectif final : la satisfaction du client de l'association, membre, usager, tiers, bénéficiaire principal ou secondaire du service.


Ressources humaines
Technologies
Approvi-sionnements
Personnel formé à l'accueil
Volonté de fidéliser la clientèle
Systèmes d'information
Restauration fonctionnelle et de qualité
Navettes Trains
Etudes de marché clientèle segmentée
Réglage des skis sur place
Gestion prévisionnelle des effectifs
Alimentation Skis
Assurances tous modèles de skis
Hébergement
Matériel (skis, luges...)
Restauration
Entretien des locaux
Accueil
Ambiance
Fonctionne-ment
Service à table
Garde des enfants
Prix des forfaits
Rapidité des inscriptions
Expédition des documents
Informations séjour
Publicité
Catalogue
Réservation par téléphone
Solutions alternatives
VALEUR AJOUTÉE
Logistique interne
Servuction
Logistique externe
commerciali-sation et vente
Services
VALEURS DU CLIENT
Accueil, vie individuelle et collective aux goûts du client
Architecture adaptée au mode de vie (célibataires ; familles avec ou sans jeunes enfants...)
Facilité de mise en œuvre des vacances, aide au choix du séjour en fonction des desiderata...
Allègement des soucis matériels
PRODUIT GLOBAL POUR LE CLIENT




La qualité vise à organiser dans l'association
un enchaînement de processus finalisés
vers la création de valeur pour le client final.

## **2.** *Mesurer le coût de non-qualité*

Après avoir identifié le réseau des relations client-fournisseur, on identifiera les facteurs de non-qualité qui seront quantifiés en termes financiers.

Un imprimé inutile, ce sont des heures de travail gaspillées et un client qui ira ailleurs. Un chèque qui traîne sur un bureau, ce sont des frais financiers au lieu de produits. Une économie peu judicieuse sur la location des chaises du concert, ce peut être un capital image négatif, le client se souvenant plus d'avoir eu mal aux fesses pendant deux heures que du plaisir de la musique. Une opération mal pilotée et ce seront des contentieux et des disputes avec les membres, les clients ou les fournisseurs. Faites-en le compte rapide : les moyennes relevées dans les entreprises avant qu'elles ne s'engagent dans des démarches qualité montrent que deux jours par semaine sont consacrés à refaire ce qui n'a pas été bien fait du premier coup. L'addition de tous ces facteurs de non-qualité représentera le manque de performance de l'association : mauvais renouvellement des adhésions, infidélité des donateurs, prix trop élevés, perte d'efficacité...

La mesure de la qualité se fait au travers
d'indicateurs réunis en tableaux de bord
qui seront largement diffusés
pour servir de base aux réunions qualité.

## **3.** *Prévenir plutôt que guérir*

La qualité permet donc, par la prévention des dysfonctionnements du système, de réduire les coûts des erreurs commises et du contrôle bureaucratique.

Le **coût d'obtention de la qualité** est la conjugaison de trois éléments :

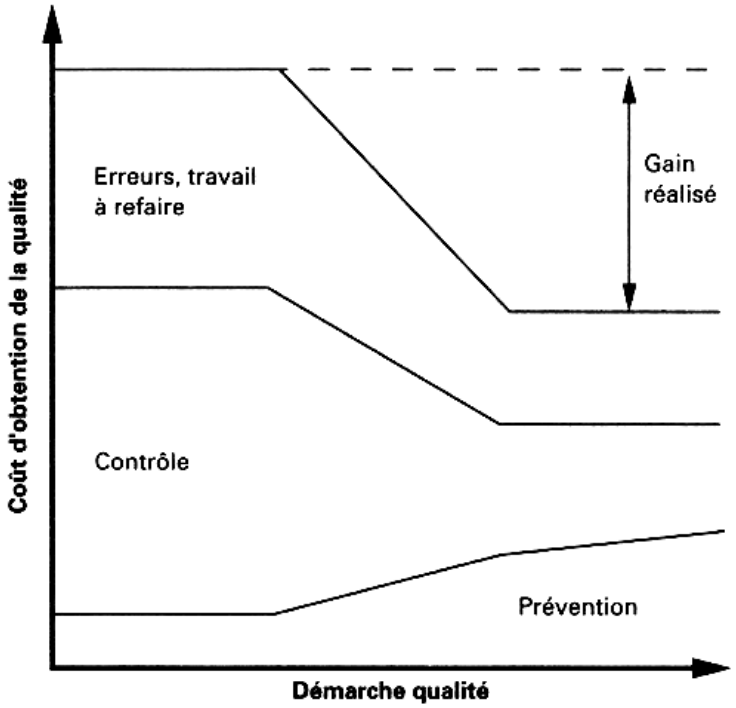
— Les erreurs et le travail à refaire qui sont la norme dans les associations qui travaillent toujours dans l'urgence ou n'arrivent pas à anticiper les événements et sont réduites à jouer les pompiers. Réduire ce coût est un changement de culture qui ne peut être obtenu que par une volonté explicite et la mise en place de mesures préventives.

— Le contrôle bureaucratique va de pair avec la non-qualité devant les dysfonctionnements constatés, les gestionnaires augmentent les contrôles (double signature des chèques, retrait des délégations) qui sont autant de coûts de gestion et qui augmentent la déresponsabilisation qui augmente à son tour la non-qualité.

— La prévention est un investissement dont le coût ne doit pas être négligé : en formation, en mise en place d'outils et de procédures qui permettront d'identifier les causes de non-qualité à l'aide d'indicateurs permettant de prendre en temps réel des mesures correctives.

La qualité a donc toujours un coût qui contribue à la recherche d'un avantage concurrentiel : mais la mauvaise qualité coûte plus cher que la bonne !

L'idéal est bien sûr de réaliser le fameux zéro défaut, mais il faut choisir des objectifs de progrès réalisables : réduire de sept à quatre jours le délai de réponse au courrier des membres, encaisser les chèques en quarante-huit heures, etc. En fait, le zéro défaut n'existe pas, car on peut toujours améliorer la qualité. Il faut en outre se méfier du côté langue de bois que peut prendre ce slogan.



Reprenons l'exemple de la chaîne de valeur de l'association organisatrice de séjours de ski : si chaque élément de la chaîne de valeur parvient à réduire à 5 p. 100 son coût de non-qualité, ses performances seront de 0,95 p. 100, ce qui sur ce type d'activité est déjà très bien. Comme nous avons cinq éléments, ces performances se cumulent selon la formule $0{,}95^5$, soit une performance globale de 0,77 p. 100, ce qui pourra paraître décourageant. Le gisement d'amélioration de la qualité résidera là dans celui du fonctionnement des éléments de la chaîne de valeur entre eux : c'est le cœur de la démarche d'amélioration et qui rendra nécessaire la mise en œuvre d'une démarche de changement.

Un des pères de la qualité, le professeur Deming, préférait parler d'écarts admissibles mesurés à l'aide de méthodes statistiques. Tout écart hors de cette zone doit faire l'objet d'une analyse particulière pour en déterminer la cause. Cette méthode, appelée « contrôle statistique des procédés », a permis à la sidérurgie de connaître un redressement spectaculaire. Elle peut être transposée pour peu que l'on soit un associatif matheux [1]. Il est néanmoins possible de se doter de manière simple d'indicateurs de qualité.

- Comment construire des indicateurs qualité ?

Les indicateurs qualité sont différents des indicateurs de gestion (financiers, quantitatifs divers) qui renseigneront après coup sur ce qui n'a pas bien fonctionné, alors que le rôle des indicateurs qualité est de fournir des informations à la chaîne de production du service associatif pour permettre que soient prises en temps réel les mesures correctives nécessaires. Un bon indicateur permettra d'identifier immédiatement de quelle partie de la logistique associative vient le problème.

Le panel d'indicateurs dont doivent disposer les dirigeants d'associations pour piloter la production de qualité comporte trois grandes catégories :

— Les *macro-indicateurs*, qui ne donnent pas de mesures directement opérationnelles mais indiquent une tendance positive ou négative. Parmi eux : la satisfaction du client, le climat social, l'aptitude opérationnelle des prestations, la croissance et la part de marché. Un dérapage dans ces indicateurs va indiquer au manager qu'il doit engager une action corrective et rechercher pour ce faire des indicateurs opérationnels.

— Les indicateurs concernant le *mode de production* : ils vont renseigner sur la production de non-qualité au travers de la chaîne associative, structure d'animation, d'administration, de gestion. Ils vont mesurer la précision, la fiabilité, l'exactitude, les volumes, l'aptitude à l'emploi, l'efficience et la capacité à répondre à la demande du segment du publie visé.

— Les indicateurs qualité de *l'organisation* : ils mesurent la performance des services internes à l'association. Le courrier part-il à l'heure ? Les relations avec les fournisseurs externes sont-elles satisfaisantes ?

---

[1] Ils pourront avec intérêt consulter l'ouvrage de Michel Périgord, *Formation à la maîtrise statistique des procédés*, Éditions d'Organisation.

Ces indicateurs fonctionnent un peu comme la vérification d'une voiture : les macro-indicateurs comme la consommation d'essence et d'huile indiquent la présence d'un problème, les indicateurs de production vont fournir des informations sur le fonctionnement de chaque organe (les bougies, les freins...) pour localiser la cause et permettre une action corrective, les indicateurs d'organisation sont le système d'information représenté par le tableau de bord qui renseigne sur la cohérence de fonctionnement de l'ensemble des éléments.

- Comment établir ces indicateurs ?

Tout doit partir de la mesure de la satisfaction du client. Il n'y a aucun modèle, car tout système doit être bâti au contact de la clientèle au travers d'une démarche en trois temps :

— Une phase exploratoire à partir de réunions ou d'enquêtes directives auprès de la clientèle, qui permet d'obtenir un catalogue de variables à partir desquelles la clientèle juge la qualité.

— On peut obtenir ainsi une bonne centaine de variables qu'il va s'agir de réduire pour bâtir un système de mesure opérationnel. On sélectionnera les variables clés en partant des plus discriminantes : il faut retenir celles qui expriment une satisfaction ou insatisfaction catégorique (c'était bien, mais j'ai fait une heure de queue car la billetterie était mal organisée). Les statisticiens utiliseront les liens de corrélation entre variables à partir de facteurs d'analyse.

— On obtient un panel d'une dizaine d'indicateurs de satisfaction que le client notera de 1 à 5 sous deux aspects : l'importance de ce critère à ses yeux (la moyenne donnera le poids de ce critère pour le segment homogène de public sondé) et la manière dont il a été satisfait par le service associatif.

En rapportant la note moyenne de satisfaction de chaque critère au poids obtenu à la première question, on obtient la mesure de la satisfaction effective du client. Par exemple :

A) Poids du critère.
   1. Cela m'est indifférent.
   2. C'est important, mais pas spécialement pour moi.
   3. C'est un critère de choix.
   4. C'est une des premières choses que je prends en compte.
   5. Dans la négative, je ne viendrai pas. B) Note de satisfaction.

B) Note de satisfaction.
   1. Mécontentement
   2. Performance juste suffisante.
   3. Cela a satisfait mes attentes.
   4. J'ai été très satisfait.
   5. Je ne m'attendais pas à une telle qualité.

L'enquête permet de sélectionner les dix critères suivants, qui sont classés par ordre d'importance pour le client :

| Critères | Poids | Note | Note pondérée |
|---|---|---|---|
| – exactitude | 3,8 | 2.0 | 0,57 |
| – précision de l'information | 3,6 | 3,5 | 0,97 |
| – confort du cadre | 3,4 | 4,0 | 1,17 |
| – politesse | 3,4 | 3,0 | 0,88 |
| – accessibilité | 3,3 | 2,9 | 0,87 |
| – simplicité | 3,3 | 3,3 | 1,00 |
| – compétence | 3,2 | 4,0 | 1,25 |
| – modernité | 2,8 | 3,0 | 1,07 |
| – sécurité | 2,0 | 3,0 | 1,50 |
| – horaires | 2,0 | 2,5 | 1,25 |

L'objectif est d'obtenir une note pondérée la plus proche de 1, qui est l'optimum client, ou le zéro défaut. En deçà on est en non-qualité, au-delà en sur-qualité. Dans les deux cas, il y a dissipation de le valeur produite : en non-qualité on perd ses clients, en sur-qualité on paie des choses inutiles au client et on risque aussi de le perdre car il peut avoir l'impression que le service ne le concerne pas ou se sentir mal à l'aise (cas des équipements socioculturels luxueux et non fonctionnels dans un quartier populaire).

La confection d'un tableau de bord n'est pas compliquée. Il doit se présenter de manière simple et lisible par tous.

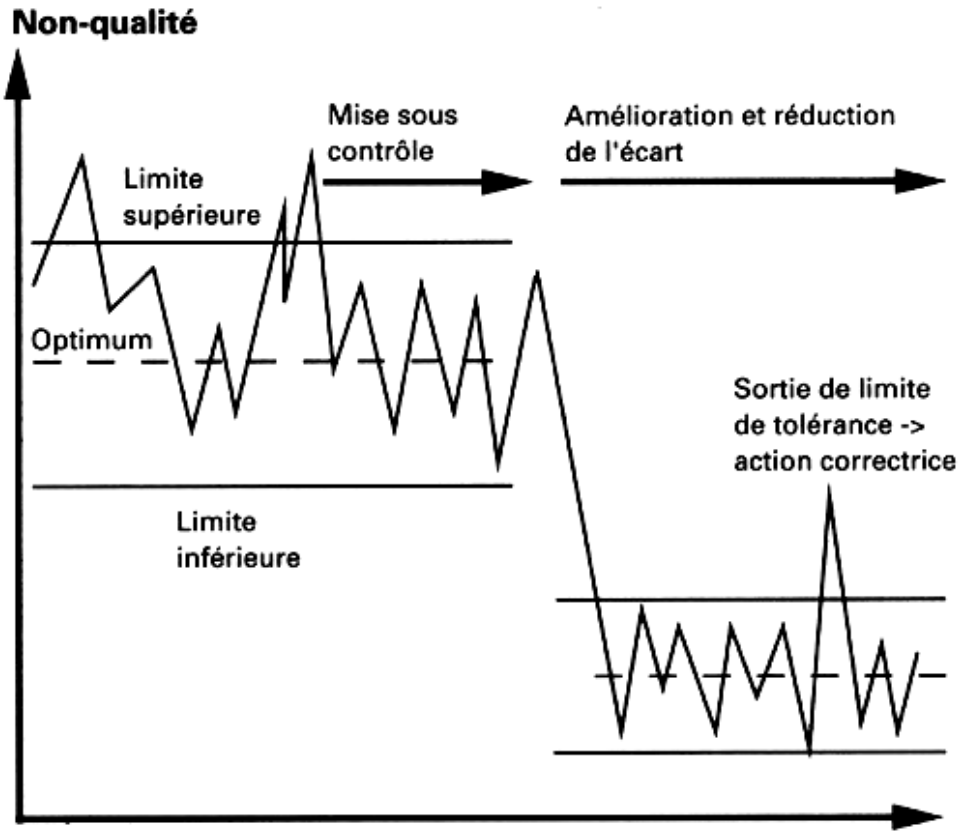
L'**utilisation des méthodes statistiques** permet de raffiner cette approche rudimentaire :

— Une mesure régulière des indicateurs permet de déterminer un **écart type** par rapport à 1, qui est le zéro défaut.

— Une fois déterminé cet écart, on sait ce qu'est une variation normale, le niveau des prestations de l'association peut être régularisé et stabilisé en réduisant les variations en dehors de ces limites : on dira que le système est **sous contrôle**.

— Des **variations anormales** en dehors de l'écart type surviendront encore de manière aléatoire et vont demander une réaction.

— Les actions d'amélioration de la qualité vont tendre à **réduire l'écart type**.




Chaque responsable d'un point de contrôle va être doté d'une feuille de relevés sur laquelle il va porter les mesures faites. À chaque sortie d'une limite de tolérance, il engage l'action corrective nécessaire. Ce qui suppose, bien sûr, que des règles claires de délégation aient été établies et qu'une formation spécifique ait été délivrée.

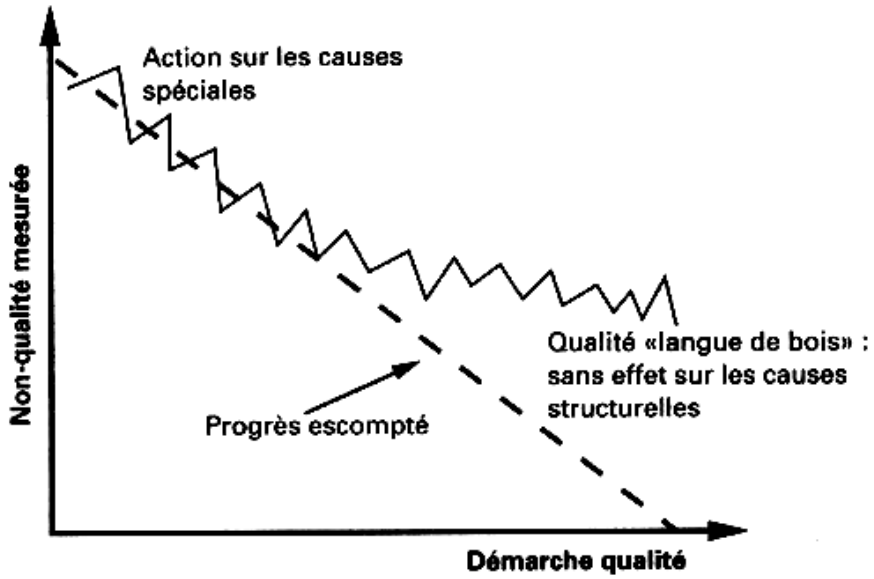
## **4.** *S'attaquer aux causes de non-qualité*

D'où provient la non-qualité ? « Une erreur d'interprétation des résultats que l'on commet très souvent consiste à supposer que chaque défaut est imputable à un événement particulier bien connu, généralement parce qu'il est d'actualité [...] ; mais la plupart du temps, les désordres que l'on trouve dans une activité de production ou de service proviennent du système [1]. »

Pour Deming, 94 p. 100 des causes de non-qualité sont des causes communes qui viennent du système, tandis que le manager ne tend à voir que les causes spéciales qui ne sont responsables que dans 6 p. 100 des cas. Ce refus de remettre en cause le cœur du système provient de la facilité d'identifier les causes spéciales, d'une étroitesse intellectuelle ou d'un dogmatisme qui refuse toute remise en cause de l'existant. La qualité risque alors de devenir un discours creux de vœux pieux, sinon une langue de bois qui discréditera le principe même de la qualité.

[1] W. Deming, « La qualité – La révolution du management », traduction de « Out of the Crisis », Economica, 1990.

Les associations sont particulièrement exposées à ce danger car elles font par nature appel à la morale, à la bonne volonté des gens et à leur désir de mieux faire. Cela peut marcher dans un premier temps, mais très vite la démarche qualité atteindra ses limites. Elle évoluera selon le schéma suivant :


Action sur les causes spéciales
Non-qualité mesurée
Qualité «langue de bois» : sans effet sur les causes structurelles
Progrès escompté
Démarche qualité

L'appel aux bons sentiments a attiré l'attention sur les causes spéciales les plus visibles auxquelles il est remédié, et le niveau de qualité s'améliore. Mais l'incantation ne remplace pas la réflexion sur le management et la langue de bois reste inefficace pour s'attaquer aux causes communes. Il s'ensuit alors une frustration démobilisatrice qui peut ramener l'association à un niveau de qualité plus mauvais qu'au départ. Nous verrons dans le dernier chapitre comment conduire le changement pour appliquer les principes du management de la qualité.

## 5. *Quelles sont les cames communes d'un mauvais management ?*

— un mauvais design du produit/service dans l'élaboration de la stratégie marketing ;

— le maintien de barrières qui cloisonnent l'association, empêchent la coopération et privent membres et personnel du droit et du plaisir d'être fiers du travail accompli ;

— une formation insuffisante des managers et du personnel qui est criante dans les associations par la faiblesse des dispositifs de formation des bénévoles et de politiques de bas salaires irresponsables et injustifiées ;

— une inaptitude à mesurer les causes communes à l'aide d'un tableau de bord ;

— une inaptitude, conséquence de la précédente, à donner aux membres et au personnel des informations leur permettant d'améliorer la qualité ;

— des éléments de la servuction déficients.

Mais les causes communes les plus répandues sont les maladies associatives dont l'éradication est incontournable pour implanter durablement le management de la qualité.

**Certaines sont mortelles :**

— le *manque de vision stratégique,* de projet clair, un pilotage à vue camouflé dans un embrouillamini idéologique ;

— des *objectifs à court terme* prétextes d'objectifs politiciens inavoués (et inavouables !) qui font de l'association un cache-sexe ;

— le « *pouvoir fou* », qui est le pendant associatif de l'« argent fou » dans les entreprises qui oublient leurs clients, leur management, pour ne plus se livrer qu'à des manœuvres financières. Le pouvoir associatif n'étant pas lié aux performances de gestion de l'équipe au pouvoir, celle-ci est facilement tentée par l'ivresse des luttes de clans et n'a cure du management ;

— le *management par la crainte* : membres et personnels se sentent jugés, évalués sur des critères évanescents par des ayatollahs associatifs qui privilégient le conformisme et découragent l'initiative et l'expérimentation ;

— *l'incapacité à promouvoir le travail d'équipe* : il y a les circuits légitimes des idées légitimes, les notables qui ont le droit aux idées justes et les sans grades qui ne peuvent dire que des âneries ; les bonnes idées ne sont énoncées que là où elles valoriseront leur émetteur et, bien sûr, jamais dans les réunions de résolution de problème ;

— une *culture d'opposition* : les associations se forment pour réagir aux événements, elles sont souvent plus « contre » que « pour ». La qualité de la production associative n'apparaît qu'en comparaison avec la non-qualité qu'elle sera instinctivement amenée à produire au début de chaque projet. C'est le paradoxe du pompier pyromane : s'il y a jamais de feu, nul ne songe à féliciter les pompiers pour leur travail de prévention. Faire bien du premier coup est moins valorisé que remédier au mal, pourtant ce doit être l'objectif du manager.

**D'autres sont vénielles :**

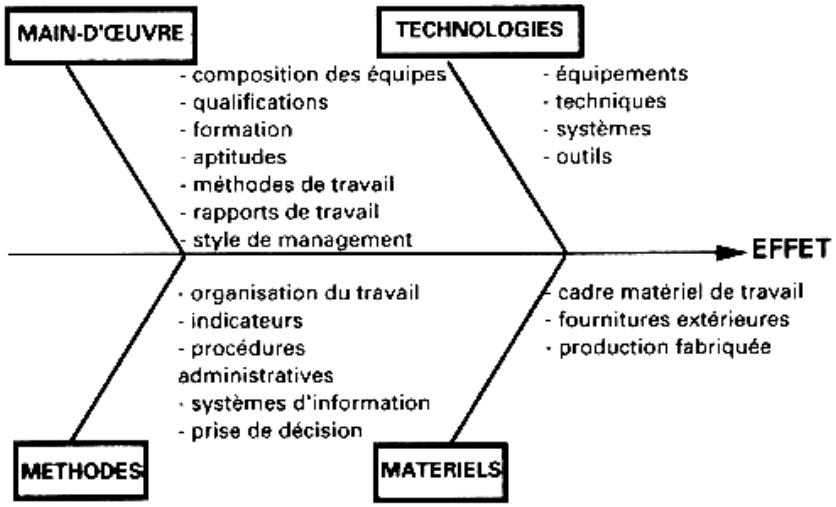
— les *NYAKAFAUKON* : on croit qu'il suffit de s'adonner à des incantations pour résoudre les problèmes. On recherche une cause spéciale qui résoudra tous les problèmes : la réforme de la taxe sur les salaires, l'informatisation et l'administration, l'augmentation des subventions, etc.

— le *culte du spécialiste* : on recherche des solutions à l'extérieur en s'en remettant à une technique et sans chercher à valoriser les ressources latentes de l'association que sont ses membres, son personnel et leurs multiples compétences.

## **6.** *Comment identifier les causes de non-qualité ?*

Pour être sûr de cerner toutes les causes de non-qualité, il faut apprendre à fonctionner en groupe de résolution de problèmes et à pratiquer le remue-

méninges. Chaque équipe rassemblant l'ensemble des personnes concernées par le constat d'un problème se réunit et liste de la manière la plus exhaustive, grâce au remue-méninges, l'ensemble des causes possibles sans chercher à les évaluer ni à les classer.

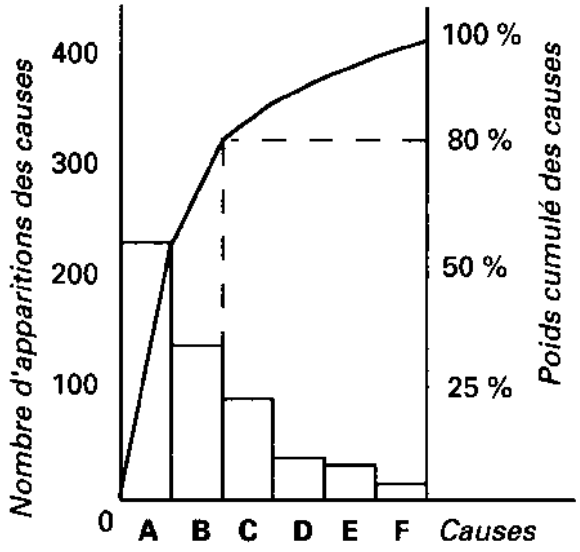



Ce n'est qu'après que l'on peut passer à une approche rationnelle de classification de ces causes sur un diagramme en arête de poisson (voir ci-dessus).

Ce diagramme permet de classer les causes par famille au regard de l'effet sur lequel on veut avoir une action.

Une analyse correcte de la relation causes/effets ne résout pas à elle seule le problème. La bonne solution répondra simultanément à deux séries de critères :

- Avoir une action corrective rapide : généralement une minorité de causes produit la majorité des effets. On peut les identifier en les disposant sur un diagramme de Pareto.



Une fois déterminé l'effet sur lequel on veut avoir une action, on mesure sur une période donnée les causes à l'aide de feuilles de relevés. Ces causes sont classées par ordre d'importance et disposées en abscisse sur le diagramme. En ordonnée, on dispose sur la colonne de gauche le nombre total d'apparitions des causes, et sur la colonne de droite les pourcentages. Les barres représentent le poids de chaque cause, et la courbe les poids cumulés exprimés en pourcentages. On voit que sur cinq causes, deux produisent 80 p. 100 des effets : c'est sur celles-ci qu'il faut faire prioritairement porter l'effort.

- Être acceptée et partagée par tous ceux, membres et personnel, qui seront chargés de l'appliquer.

Dans une telle démarche la *forme sera plus importante que le fond* : il est inutile de concevoir seul dans un coin une solution soi-disant géniale si son principe est rejeté par ceux qui seront chargés de l'appliquer.

Toute solution devra être soumise au débat devant chaque équipe sous les quatre angles suivants :

— Cette idée est-elle cohérente du point de vue administratif ?
— Est-elle réalisable techniquement ?
— Est-elle viable économiquement ?
— Est-elle politiquement acceptable par l'association ?

À chaque fois que l'on enregistre une réponse négative à l'une de ces questions, il faut consacrer du temps à écouter les arguments adverses et à rechercher des solutions alternatives. Ce n'est que par la prise en compte des objections de chacun et l'amélioration progressive — ne serait-ce bien souvent que sur le plan de la forme et de la présentation — que l'on peut aboutir à une solution opérationnelle parce que recueillant l'accord de l'équipe de travail.

> La bonne solution est celle qui a un effet réel
> sur les causes et peut être mise en œuvre
> avec le soutien des opérateurs concernés.

## 7. *Améliorer les procédés pour réduire les coûts et augmenter la qualité*

Tout ce qui ne contribue pas à la satisfaction du client est une dissipation de valeur qui représente un coût inutile supporté par l'association et donc, *in fine*, par ses clients. Il va donc falloir améliorer les procédés de fabrication du service associatif de telle sorte qu'ils ne fabriquent que du service utile au client.

Prenons l'exemple d'une organisation humanitaire qui doit répondre dans un délai donné à la demande de ses clients (des populations sinistrées) pour déclencher une opération humanitaire.

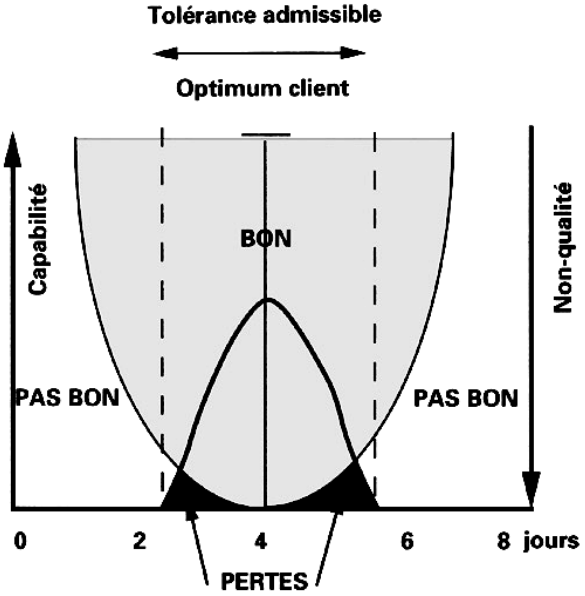
Pour déterminer le rapport qualité/coûts, il va falloir prendre en compte trois paramètres :

— les limites de tolérance du client par rapport à ce délai ;
— la capacité des procédés de fabrication de ce service (la servuction) à maintenir les délais de réalisation dans un écart stable : on parlera de *capabilité* des procédés ;
— la capacité de ces procédés à rester en relation avec les paramètres de satisfaction client.

**QUAND L'AIDE HUMANITAIRE TUE...**

Début 1991, l'opinion internationale a été choquée par le spectacle de Kurdes tués par des caisses de vivres larguées d'hélicoptères ou parachutées de gros porteurs. L'aide humanitaire a tué : c'est un coût de non-qualité insupportable.
Que s'est-il passé ? Nous étions pourtant dans les délais d'intervention : l'aide s'est mise en place rapidement, entre la limite inférieure acceptable (le constat par la communauté internationale de la nécessité d'une aide d'urgence) et la limite supérieure (au-delà de laquelle le taux de mortalité aurait été trop élevé). La qualité peut ici être améliorée en portant son attention au processus de mise en œuvre plus qu'à la quantité d'aide.

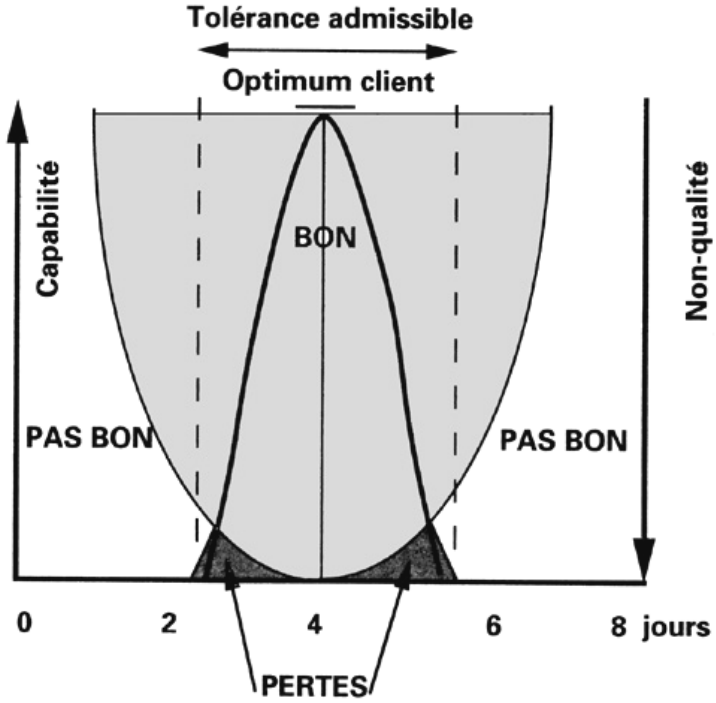
Supposons que par enquête on ait déterminé que le délai optimal de mise en place d'une intervention humanitaire est de quatre jours, avec une tolérance de plus ou moins quarante-huit heures. La relation entre la capabilité et la satisfaction client se présentera comme le montre la figure ci-dessous.



On remarque qu'il y a des cas où même en restant dans les limites de tolérance client on fonctionne en non-qualité car ces limites ne sont pas stables : chaque cas aura ses spécificités. Si on arrive le troisième jour alors que la tolérance était de quatre jours et demi, on a généré des coûts inutiles et le travail risque d'être bâclé et non performant, faute de préparation. À l'inverse, s'il fallait arriver le troisième jour et que l'on n'arrive que le cinquième, la mission sera incomplètement remplie et, là encore, aura généré des coûts inutiles et de la non-valeur pour le client : combien de personnes seront mortes faute de soins ?

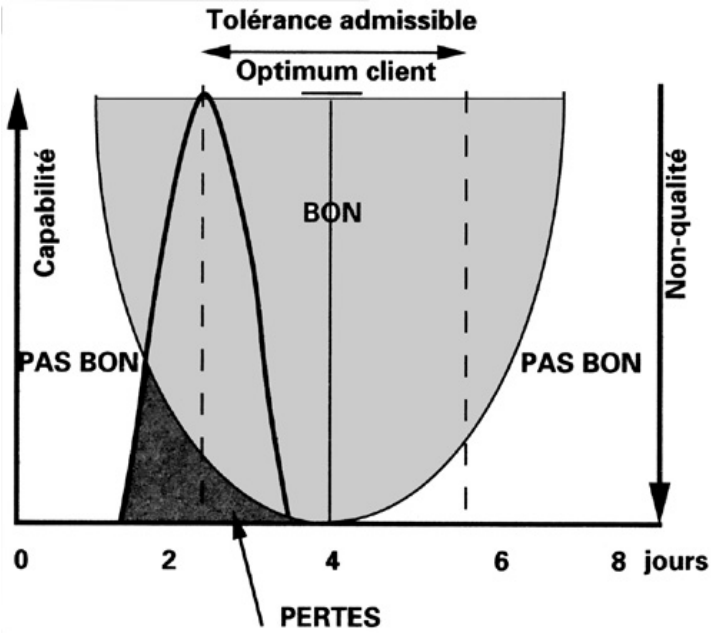
Face à un tel problème, il y aura deux attitudes : l'attitude administrative qui tendra à considérer que dès lors que l'on reste dans des limites d'intervention définies par l'écart type de tolérance, il n'y a pratiquement pas de perte de valeur dans les prestations. L'approche qualité, au contraire, considérera qu'il y a perte de valeur dès que l'on s'écarte de l'optimum : dans certains cas ce sera sans conséquence mais dans d'autres, alors même que la prestation se sera déroulée selon les procédures établies et à l'intérieur de l'écart type acceptable, les conséquences seront dramatiques. Si la variabilité du système reste aléatoire, il y aura statistiquement une perte de valeur substantielle.

Pour améliorer ses performances tout en réduisant ses coûts, le manager devra augmenter la capabilité de son organisation en diminuant la variabilité des délais autour de l'optimum client (figure ci-dessous).




La probabilité d'intervenir à contretemps est considérablement réduite au prix uniquement d'une amélioration du fonctionnement de l'organisation.

Encore faut-il que l'ensemble du système reste stable. Rien ne servirait d'augmenter la capabilité de l'organisation si, par routine, manque de contact avec le client, obsolescence des formations du personnel, elle ne correspondait plus à l'optimum client souhaité. On aurait un décalage entre les procédés et les attentes client, à nouveau générateur de coûts de non-qualité (figure ci-dessous).




Même en se conformant aux procédures établies, même en agissant avec conscience professionnelle, on peut donc générer de la non-valeur et des coûts de non-qualité, et ce qui a bien marché une fois pourra se révéler beaucoup moins performant la fois suivante.

> La qualité, c'est une volonté d'amélioration permanente
> du système pour faire converger les performances
> des procédés avec les performances attendues par le client.

## **8.** *Pratiquer l'amélioration permanente*

L'amélioration de la qualité est certes le fait de mesures spectaculaires, d'innovations technologiques, de percées, d'investissements qui vont contribuer à augmenter la valeur produite conformément aux attentes du client. Mais si les éléments de la chaîne de valeur fonctionnent selon une relation client/fournisseur qui produit un trop fort pourcentage de non-qualité, la valeur introduite par les innovations va se dégrader.

*La diminution du coût d'obtention de la qualité par les petites améliorations apportées a donc un effet multiplicateur très fort sur la valeur globale produite.* À

cette amélioration au niveau de chaque élément de la chaîne de valeur pourra venir s'ajouter l'amélioration de son fonctionnement : meilleure coordination, travail en équipe, fortes valeurs partagées, capacité à résoudre les problèmes et à piloter des actions de progrès. L'amélioration des méthodes de travail crée de la valeur qui viendra s'ajouter à celle générée par les investissements. L'amélioration permanente étant par définition sans limites, le gisement de progrès est très important, tandis que les investissements, les injections de liquidités, les innovations apportent un avantage concurrentiel qui tend à disparaître avec le temps. Mais cela exige une *évolution des comportements* qui ne pourra être obtenue que par la conduite d'une opération de changement dans l'organisation, qui fait l'objet du dernier chapitre.

Reprenons l'exemple de l'association organisatrice de séjours de ski. Nous avons vu que pour un taux de qualité de 0,95 pour chaque élément de la chaîne de valeur, nous avions un taux de qualité du système de 0,77. Quatre investissements successifs de 100 se dégraderont de la manière suivante :

| Investissements | Cumulé | Valeur produite |
|---|---|---|
| 100 | 100 | **77** |
| 100 | 177 | **136** |
| 100 | 236 | **181** |
| 100 | 281 | **216** |

400 d'investissements produisent donc seulement 216 de valeur.
Si le plan d'amélioration de la qualité se fixe pour objectif de gagner 2 points pour porter le taux de qualité à 0,97 (soit une augmentation de 1,9 p. 100), le taux du système passe à 0,86.

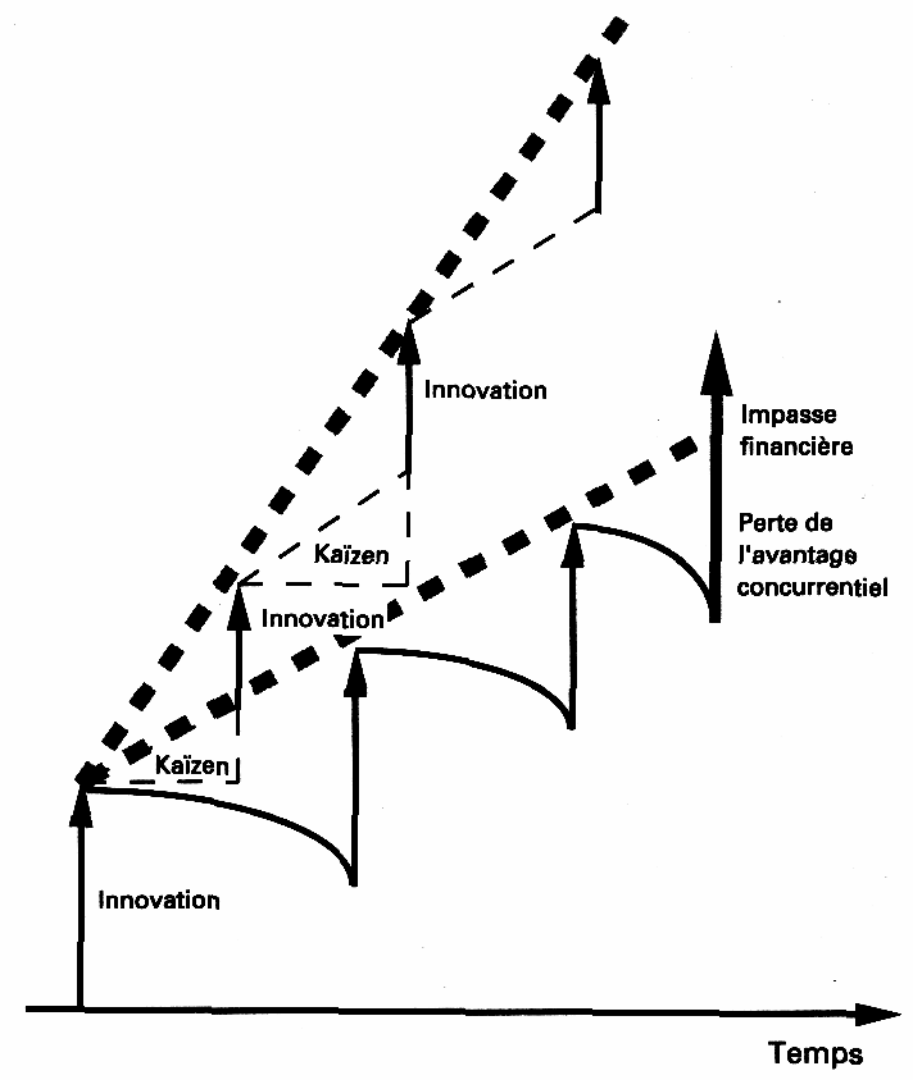
| Investissements | Cumulé | Valeur produite |
|---|---|---|
| 100 | 100 | **86** |
| 100 | 186 | **159** |
| 100 | 259 | **222** |
| 100 | 322 | **276** |

400 d'investissements ont cette fois produit 276 de valeur, soit 28 p. 100 de plus pour un effort de 1,9 p. 100 au niveau de chaque élément de la chaîne de valeur.

Cet esprit d'amélioration permanente — que les Japonais ont résumé sous le concept de kaïzen [1] — est ce qui va permettre de réaliser une allocation optimale des moyens aux fins.

[1] Maasaki Imai, *Kaïzen, la clé de la compétitivité japonaise*, Éditions Eyrolles, 1989.

Ce qui va créer la réelle différence entre
les performances de deux associations,
ce n'est pas tant l'argent que l'on y injecte
que la capacité de leur organisation à créer de la valeur
par une amélioration permanente de leur fonctionnement.




**Le kaïzen : porter attention à toutes les améliorations possibles de l'organisation.**
Un système n'est jamais stable, étant soumis à la loi de l'entropie (voir chapitre 5, « Conduire le changement ») il tend à se dégrader et donc à dissiper la valeur créée par les innovations. Le principe d'amélioration permanente permet de lutter contre l'entropie. Il va démultiplier l'incidence des innovations en jouant sur le comportement des acteurs et sur l'amélioration de leurs méthodes de travail. Une association dont l'organisation sera anarchique démobilisera salariés et bénévoles, multipliera les procédures bureaucratiques, pourra engloutir toutes les subventions qu'elle voudra : elle perdra inexorablement son avantage concurrentiel.

### QUAND UNE PETITE AMÉLIORATION DEVIENT STRATÉGIQUE

L'association SOS-détresse [1] a pour objet l'écoute des personnes en grande détresse susceptibles d'un comportement suicidaire. Elle entre systématiquement en contact avec son public par téléphone dans un premier temps. Le temps de réponse est un élément stratégique de la qualité du service, car les personnes qui appellent ont par définition un besoin d'écoute fort. Aussi un standard moderne a-t-il été installé qui prend les personnes automatiquement en attente au bout de deux sonneries. Des paroles de bienvenue enregistrées incitent le client à la patience et l'assurent d'une prise de son appel dans les meilleurs délais.

Lors de son bilan périodique, en examinant ses indicateurs qualité, l'équipe d'animation s'aperçoit que le nombre de personnes écoutées est faible par rapport au nombre des personnes mises en attente.

Un groupe de résolution de problème se constitue et se fixe la démarche suivante :

**1. Choix du thème de travail**

On a constaté que le système devenait défaillant au-delà d'un temps d'attente de trente secondes : soit les personnes avaient raccroché, soit la logistique était saturée. Dans tous les cas la personne ne pouvait être écoutée, ce qui est contraire à l'objet de l'association, et une résolution a été adoptée en assemblée générale pour améliorer les prestations sur ce point.

Il est décidé de mesurer avec précision les faits sur une période donnée. La période du 20 au 31 décembre est choisie en raison du grand nombre d'appels traditionnellement reçus à cette époque.

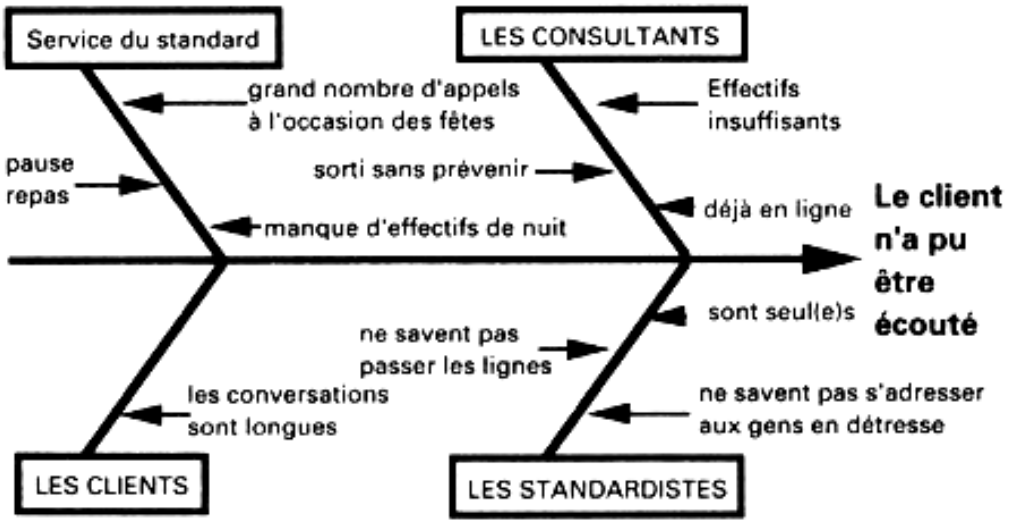
Les résultats sont les suivants, sur quatre cent vingt-cinq appels qui ont attendu plus de trente secondes et qui n'ont pu être écoutés

| | |
|---|---|
| La personne a raccroché | 210 |
| On doit demander à la personne de rappeler | 160 |
| Erreurs de manipulation et autres causes | 55 |

**2. Analyse du processus**

Le responsable de l'équipe fixe clairement la règle du jeu et refrène l'ardeur de certains membres à mettre en accusation l'un ou l'autre : il ne s'agit pas de désigner des coupables mais d'analyser les faits.

Quelles sont les causes pouvant amener un appel à ne pas être pris ? Le groupe travaille sur un diagramme en arête de poisson et obtient les résultats suivants :




[1] Cette étude de cas est imaginée, mais néanmoins à la portée de toute association !

Ces résultats sont obtenus par remue-méninges. E est décidé de les comparer à la réalité à l'aide des mesures collectées pendant la période observée.

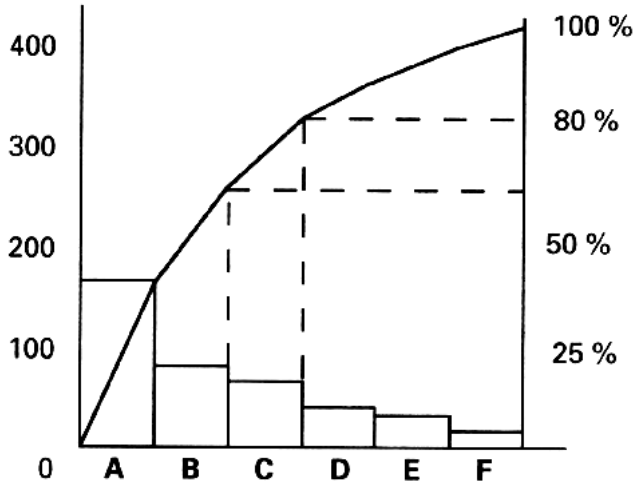
**3. L'analyse des faits**

Les résultats sont les suivants :

| | | |
|---|---|---|
| A | Un(e) seule) standardiste est présent(e) | 170 |
| B | Pas de ligne libre (tous les consultants sont occupés) | 90 |
| C | Consultant sorti sans prévenir | 70 |
| D | Absence (planifiée) de consultants | 40 |
| E | Erreurs de manipulation | 35 |
| F | Autres causes | 20 |
| | TOTAL | 425 |

De toutes les causes possibles, une émerge nettement qui représente autour de 40 p. 100 des causes d'échec : la présence d'une seule personne au standard, visiblement débordée par l'intensité des appels.

Ces résultats sont disposés sur un diagramme dit de Pareto, ou encore 80/20, car il permet de distinguer le noyau dur de 20 p. 100 des causes qui produisent généralement 80 p. 100 des effets :




Les causes sur lesquelles il faut donc prioritairement agir sont :

– efficacité du standard
– nombre de consultants pendant les heures de pointe
– disponibilité des consultants

**4. Fixation d'un objectif :**

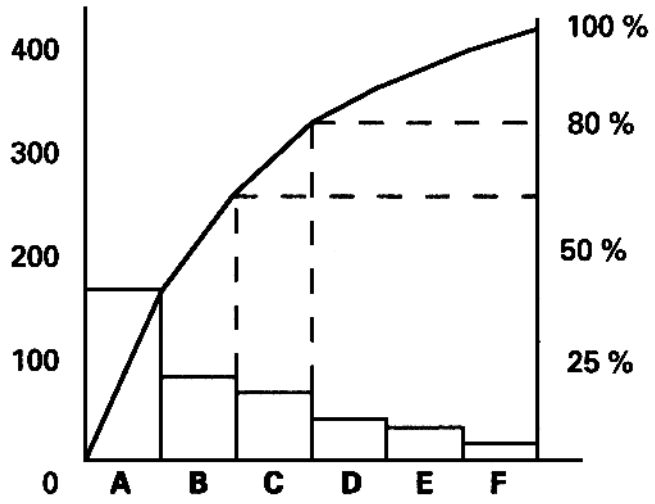
L'objectif arrêté en commun est le seul acceptable pour l'association : réduire à zéro le nombre de clients non écoutés.

**5. Passage à l'acte**

Les standardistes prendront leurs repas en plusieurs équipes, pour qu'ils restent toujours au moins à deux. Le gardien est en outre formé pour venir renforcer l'équipe en cas de besoin. Une réunion de présentation des résultats est organisée auprès des consultants pour les sensibiliser à l'idée que la qualité des prestations de l'association réside dans la gestion des pointes d'activités pour mieux organiser les présences. En outre, chaque consultant aura pour consigne de ne pas s'absenter sans s'informer auprès du standard de l'intensité des appels.

**6. Mesure des résultats**

Une mesure est pratiquée quelques mois plus tard, avec les mêmes paramètres et sur une période identique. Même si le zéro défaut n'est pas atteint, une amélioration notable des performances est relevée :




Le fait de concentrer l'attention de tous sur la cause principale de défaut a permis de la réduire considérablement et d'obtenir une amélioration importante du fonctionnement global du dispositif.

Mettre en place une démarche qualité va supposer :

— que l'on ait une gestion décentralisée des ressources humaines qui fasse la place à l'initiative de chaque responsable, quel que soit son niveau hiérarchique. Il est inutile de songer à plaquer un cercle de qualité sur une structure où le président et le directeur ne voudront pas se départir de leurs manies bureaucratiques et autoritaires ou de leur goût du secret.

— que l'on modernise l'ensemble de l'organisation vers un système plus souple basé sur la responsabilité de chacun : c'est une véritable évolution des comportements et de la règle du jeu du système associatif qu'il s'agit de promouvoir.

Les associations françaises, obnubilées qu'elles sont par les modèles hérités de l'administration publique, ont là bien du chemin à parcourir !

**En résumé**

La qualité, c'est :

— toute l'organisation orientée vers la satisfaction des membres et des usagers au moindre coût ;
— mesurer le réalisé et réaliser le mesurable ;
— la mort de la langue de bois et la responsabilité de chacun devant son client.

Les errances du management sont infinies alors que sa cible est unique : la satisfaction du client final, des membres et du personnel qui va de pair avec la réduction des coûts.

### S'INSPIRER DES QUATORZE PRINCIPES DU MANAGEMENT DE DEMING [1]

Deming est un professeur américain qui a le premier développé une approche systémique du management et s'est opposé à la pensée occidentale – américaine surtout – en la matière qui reposait sur le culte du profit à court terme et refusait l'analyse des dysfonctionnements dont on rendait responsable quelque bouc émissaire. Deming a immédiatement été entendu... au Japon, où il avait été envoyé en 1946 pour aider à la reconstruction. Son enseignement a été à la base du redressement japonais. Ses entreprises sont devenues maîtresses pour répondre à l'attente de clients à l'autre bout du monde ne partageant aucunement les critères de satisfaction (culturels, physiques,...) d'un client japonais.

Nous avons adapté pour les associations les quatorze points du management que Deming préconisait aux entreprises occidentales pour devenir compétitives :

**1.** *Améliorer en permanence les services produits* : il ne suffit pas d'être bon aujourd'hui, il faut se préparer à développer le projet dans l'avenir. Pour cela il faut innover, que ce soit dans la conception des produits, dans la servuction, la formation des administrateurs et du personnel.

**2.** *Il faut adopter une nouvelle philosophie*, celle de la compétitivité pour répondre à la demande croissante de vie associative. Il est inadmissible que tant de temps, d'énergie, d'intelligence soient gaspillés dans une gestion anarchique ravagée par l'incompétence et la langue de bois.

**3.** *Faire bien du premier coup*, sortir de la culture d'opposition pour être performant en toutes circonstances en développant la prévention pour supprimer les contrôles bureaucratiques qui stérilisent l'initiative.

**4.** *Passer d'une optique de bas prix à une optique de valeur pour le client.* Les associations achètent souvent tout au plus bas prix sans critère de qualité. Il faut quitter cette logique de caissier pour bâtir une relation durable avec les fournisseurs pour innover, créer de nouveaux produits répondant aux besoins des clients de l'association et diminuer les coûts. Lorsque l'association fait face à une tâche qu'elle ne sait pas faire, elle doit la sous-traiter à un partenaire qui devra être impliqué dans la production du service pour le client final. Si l'association est subventionnée, la collectivité publique doit être considérée comme un fournisseur et intégrée à la chaîne de valeur. Le prix fixé pour le client final sera la mesure de la qualité perçue et pourra être modulé pour chaque segment de public.

**5.** *Améliorer continuellement la servuction pour diminuer les prix de revient.* Il faut prendre en compte les paramètres qualité dès le design du projet, réduire le gaspillage en augmentant la conformité aux besoins du client. C'est l'investissement dans la connaissance, dans la formation qui permet d'améliorer les performances, ce qui est à la portée des associations les moins fortunées.

[1] La reproduction de ces quatorze principes — avec mention de leur origine – est autorisée et... vivement encouragée !

**6.** *Investir dans la formation* : le principal capital de l'association est immatériel, c'est la capacité d'initiative de ses membres et de son personnel. Cette éducation doit être permanente et se fonder sur les expériences vécues dans l'association et suscitées par elles.

**7.** *Adopter et instituer le coaching* : le management ne consiste pas à commander et à contrôler mais à guider et entraîner. C'est en mobilisant les hommes autour de la mise en œuvre des projets que l'on peut améliorer le système, agir sur les causes communes, développer l'initiative et supprimer les contrôles. Le coach doit connaître le travail de chaque membre de l'équipe et les conditions dans lesquelles il est accompli. Sa mission est de guider et d'orienter pour gagner et permettre l'expression de la fierté et du plaisir du travail accompli.

**8.** *En finir avec la crainte* : l'association reste le refuge de pratiques autoritaires tant parmi les membres que parmi le personnel : précarité de l'emploi, absence de définition des tâches, salaires faibles. Le sentiment d'insécurité annihile la capacité de contribution au projet associatif. Une autre forme de crainte est celle d'être dans l'erreur. Or l'erreur est un droit sans lequel il n'y a ni innovation, ni progrès.

**9.** *Renverser les barrières entre les services* : chacun doit se situer au centre d'un réseau de relations clients-fournisseurs et apprendre à organiser des groupes de travail pour résoudre les problèmes qui surgissent, construire et analyser les indicateurs, identifier les causes structurelles et impulser des actions correctives.

**10.** *Éliminer les exhortations et les slogans.* L'association est une terre d'élection du moralisme. Il est inutile, face à un problème, de culpabiliser les individus. Or les erreurs que commettent les individus ne sont que des causes particulières de la non-qualité : s'en prendre aux individus, c'est éviter d'améliorer le système. Les slogans traduisent le plus souvent l'incapacité à donner des orientations claires : « Là où il faudrait une idée, on peut toujours trouver un mot pour la remplacer. » (Goethe)

**11.** *Éliminer les objectifs quantitatifs* qui, fixés sans changer la méthode de travail, sont une parodie de management. Il est inutile de proclamer que « chaque adhérent en ramène deux autres », qu'il faut « améliorer de 20 p. 100 le renouvellement des cotisations » si l'on ne se pose pas la question de la valeur apportée aux adhérents. Aux objectifs chiffrés, il faut préférer le coaching, l'analyse des problèmes avec les membres et le personnel pour améliorer le système et la valeur produite. Les seuls objectifs chiffrés admissibles sont ceux qui posent des enjeux radicaux – en dessous de cinq cents cotisations nous faisons faillite – et qui peuvent impulser une réflexion de fond sur le marketing ou le management.

**12.** *Abattre les obstacles* à la fierté et au plaisir du travail accompli et des succès remportés. Les associations sont les adeptes de la rédemption dans la souffrance : parce qu'on œuvre dans l'intérêt général, tout plaisir personnel semble prohibé ! Or l'association est un contrat gagnant-gagnant d'où tout le monde doit retirer un bénéfice : le public et les membres du service dont ils jouissent, les administrateurs et le personnel de l'enrichissement personnel retiré des expériences accomplies. Le climat déplorable et moralisateur des relations de travail dans nombre d'associations interdit ce sentiment de plaisir et de plénitude et c'est souvent des interlocuteurs frustrés et mal dans leur peau que les clients vont trouver face à eux : c'est une non-qualité qui pèse sur la compétitivité la plus immédiate de la vie associative, l'accueil et la mise en commun.

**13.** *Encourager la formation permanente* et l'amélioration de chacun : la principale richesse qu'apporte l'association n'est pas monétaire (même si, là comme ailleurs, le travail doit être rémunéré à son juste prix !) mais elle est l'occasion de développement personnel qu'elle apporte

à chacun. La formation réside avant tout dans la richesse des expériences associatives. Des apports sont nécessaires et la formation continue doit faire partie des objectifs de travail sans chercher à en justifier la rentabilité immédiate : on peut délaisser un temps les stages rituels de comptabilité et de fiscalité pour une formation au rôle de manager-coach sachant mobiliser, guider, entraîner et révéler les richesses qui sommeillent en chacun des membres.

**14.** *Agir pour le changement* : les treize principes précédents doivent être portés par l'équipe de direction qui doit montrer l'exemple du bouleversement des traditions et de la somnolence. Elle doit encourager les démarches expérimentales par essais et erreurs et améliorer l'organisation à la lumière des expériences positives [1].

## LES RÉSEAUX

Retour à la table des matières

À ce stade nous avons :

— bâti un projet correspondant à une demande ;
— choisi notre positionnement et défini notre avantage concurrentiel ;
— amélioré notre gestion pour satisfaire nos clients et réduire nos coûts.

Nous avons donc créé de la valeur, soit un ensemble de produits, de services, de logistiques qui, par leur synergie, constituent un produit global visant à satisfaire l'ensemble des bénéficiaires principaux et secondaires.

Mais dans le domaine des services immatériels, plus encore que dans le domaine des biens industriels, le problème va être de *conserver la valeur produite* : quoi de plus frustrant en effet que de voir tout l'effort de création des animateurs de l'association récupéré par d'autres à des fins qui peuvent être tout à fait différentes !

Maîtriser son réseau, c'est maîtriser le jeu de l'ensemble des composantes du marché de l'association, tant pour, en aval, conserver la valeur créée que pour, en amont, détecter les gisements de valeur où l'association pourra développer son potentiel et créer les conditions favorables à son développement.

L'avantage concurrentiel de l'association est toujours relatif : il correspond à un état d'équilibre donné du jeu des acteurs et des facteurs qui font son marché. Soit l'association, par la maîtrise de son réseau, contribuera à préserver cet état d'équilibre, soit le réseau lui permettra d'adapter son avantage concurrentiel aux changements successifs de l'équilibre du marché : tout est changement, tout change de plus en plus vite, et qui se laisse dépasser par le changement est hors jeu !

[1] Sur l'application des quatorze points à l'industrie, voir William Scherkenbach, *Management la route de Deming*, traduit par Robert Dapère, Economica.

Le développement de la collecte de fonds a profondément bouleversé le jeu de la concurrence entre les associations. Des technologies de pointe ont fait leur apparition, permettant de réaliser informatiquement des lettres manuscrites personnalisées adressées à plusieurs milliers de destinataires qui améliorent la rentabilité des appels de fonds de 20 à 30 p. 100 [1]. Le téléthon a concentré une force de frappe médiatique sur un secteur qui évince tous les autres sur une période donnée. Ce bouleversement est tel que pour nombre de responsables associatifs l'outil prend le pas sur le projet dans la définition de l'avantage concurrentiel. L'objectif principal devient l'acquisition des techniques les plus performantes. Mais l'outil n'est qu'un outil : le scoring informatisé permet de segmenter avec une grande précision les publics de donateurs. L'association qui le possède récoltera beaucoup plus en dépensant beaucoup moins. Mais le jour où toutes les associations le posséderont, l'avantage concurrentiel qu'il procure s'annulera, et l'on reviendra au problème clé du marketing : quelle est la spécificité concurrentielle de l'association en termes de services rendus à ses publics et quels moyens se donne-t-elle pour leur faire savoir.

L'état d'équilibre du marché peut se représenter de la manière suivante [2] :

Il y a cinq acteurs économiques : **les associations du même secteur**, les publics (clients de tous ordres) qui exercent une pression permanente sur l'association par des exigences croissantes, des fournisseurs dont la qualité des prestations conditionnera celle de l'association, de **nouvelles associations** qui entrent sur le marché, et surtout l'apparition permanente d'activités et de **services nouveaux** qui tendent à évincer les services existants qui entrent dans la phase descendante de leur cycle de vie.

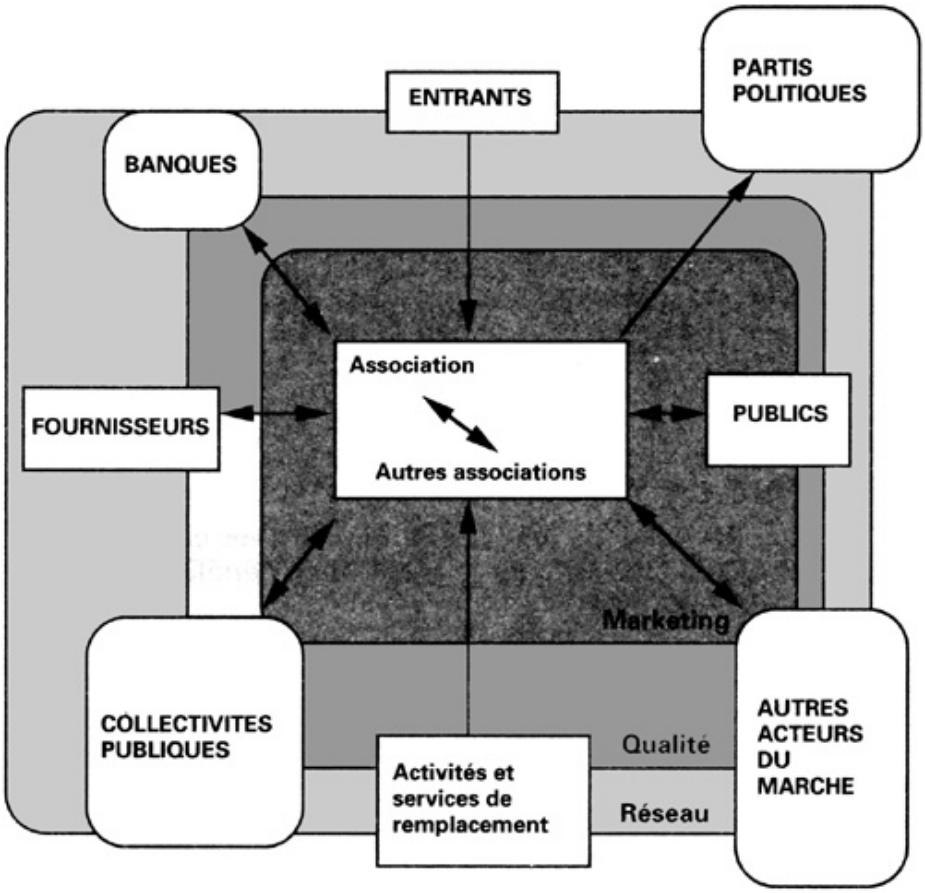
Le réseau va viser à conserver les acquis de la stratégie marketing et de la politique qualité et à en augmenter l'efficacité.

- La **stratégie marketing** a permis de :
  — se positionner par rapport aux associations du secteur en développant une spécificité qui crée une relation de complémentarité plus que de concurrence ;
  — définir une offre anticipatrice de service qui rende l'association leader sur son créneau ;
  — connaître le marché pour prendre en compte l'arrivée d'activités ou de services de remplacement (goûts nouveaux, évolution sociologique, changement des comportements et des styles, modes...) ;
  — créer des liens avec les bénéficiaires principaux (le public cible) pour bâtir une relation à long terme, ainsi qu'avec les bénéficiaires secondaires (collectivités publiques, autres animateurs du marché).

---

1 Voir *Communication et collecte de fonds*, Antoine Vaccaro, Chopin Éditeur.
2 M. Porter, *L'Avantage concurrentiel, op. cit.*

- La **démarche qualité** a permis de :
  — bâtir les relations clients-fournisseurs avec tous les acteurs contribuant au produit global ;
  — organiser ces relations selon une chaîne de valeur suivant le principe « augmenter la valeur pour les clients, réduire les coûts de l'association ».




- Le **réseau** va avoir pour but de maîtriser le jeu de tous les acteurs qui n'entrent pas directement dans la fabrication du service associatif, mais peuvent contribuer à créer un environnement favorable ou défavorable : les *acteurs de la vie publique* (collectivités et partis), les *institutions* comme les banques qui peuvent ou non créer des conditions favorables aux associations et en devenir fournisseurs, les *nouveaux concurrents* entrant sur le marché (création de nouvelles institutions, utilisation de nouvelles technologies mettant en cause l'équilibre existant, comme les techniques de collecte de fonds appuyées sur des moyens informatiques et médiatiques puissants), les *produits ou activités de remplacement* (nouveaux problèmes sociaux, évolution de la sensibilité des donateurs sous l'effet d'événements nationaux ou internationaux,...) et tous les *leaders d'opinion* qui peuvent créer un préjugé favorable ou défavorable à l'association.

## Identifier le jeu des acteurs

Retour à la table des matières

Il s'agit, à nouveau, de finaliser la relation avec chaque acteur vers la création de valeur pour le client final, bénéficiaire principal du projet associatif.

### 1. *Les publics*

C'est l'environnement le plus proche de l'association qui s'organise autour de trois cercles concentriques : le personnel, les clients directs (les bénéficiaires principaux) et les clients indirects (les bénéficiaires secondaires). L'enjeu est ici de :

— fidéliser la relation ;
— créer une attitude favorable envers l'association ;
— créer un feed-back qui valorise et dynamise les actions entreprises et leurs auteurs.

**UN MARCHÉ COMPLÈTEMENT BOULEVERSÉ EN CINQ ANS : LE DON DU SANG**

Il y a encore de cela cinq ans, le travail des associations de donneurs de sang bénévoles était simple : il s'agissait, au cours de grandes opérations de collecte, de recueillir de grands volumes de sang. Mais tous les facteurs d'équilibre du marché ont été bouleversés :

– les opérations de collecte se sont complexifiées : il faut distinguer collecte de sang, de plasma, de plaquettes ; l'apparition du sida a créé des contraintes nouvelles ;
– la concurrence des activités de substitution s'est considérablement accrue sous l'effet du sida : donner son sang fait peur, et les associations doivent faire un effort de communication particulier pour rassurer les donneurs ;
– la concurrence d'autres associations est apparue avec l'ouverture européenne : dans les pays limitrophes les donneurs sont rémunérés et les associations alsaciennes ont à faire face à l'installation d'organismes de collecte d'outre-Rhin.

Le professionnalisme de cette activité s'est donc considérablement accru, exigeant des compétences élevées de la part des bénévoles. Il s'ensuit de graves problèmes de recrutement d'administrateurs qui doivent désormais être compétents techniquement, et de bons marketers tant vers les donneurs que pour maintenir un militantisme associatif devenu vital.

### 2. *Les fournisseurs*

Ce sont tous ceux qui permettent le fonctionnement quotidien de l'association : fournisseurs de denrées, bailleurs de fonds et de moyens, banquiers accordant prêts et découverts...

L'enjeu est double :

— Stabiliser les relations pour diminuer la dépendance de l'association et lui permettre de disposer de prestations de qualité : elle doit pouvoir compter sur son

banquier, avoir une assurance qualité/prix pour ses achats de denrées. La chaîne de valeur commence avec les fournisseurs et il s'agit de bâtir un partenariat avec eux.

— Intégrer les fournisseurs dans le fonctionnement de l'association pour permettre une montée en puissance rapide des activités de l'association : une organisation humanitaire doit pouvoir réagir vite à un événement imprévisible, et si elle n'a pas intégré ses fournisseurs à la mise en œuvre de ses scénarios de crise, elle augmente ses risques et diminue sa capacité d'action.

### **3.** *Les collectivités publiques*

Ce sont des relations obligatoires, mais à haut risque (voir « Les subventions »). Il s'agit de les rendre indépendantes de la conjoncture politique et surtout de créer un enjeu commun, ce qui sera particulièrement difficile compte tenu de l'importance des rapports de forces. Des relations suivies, des contacts dans tous les camps, un lobbying discret permettront de créer un langage et des enjeux convergents.

### **4.** *Les leaders d'opinion*

Les associations vivent en réseaux interassociatifs souvent bien structurés, mais sortent rarement de ce cercle fermé. L'opinion comprend mal ce que veulent et comment travaillent les associations, qui tendent à développer un langage hermétique. Il s'agit de montrer que l'intérêt général est vraiment d'intérêt général, et ne fonctionne pas en circuit fermé pour la technocratie associative. L'association devra entretenir une communication spécifique avec ces leaders d'opinion et les rencontrer fréquemment.

## Les moyens

Retour à la table des matières

Les **membres** sont le principal réseau de l'association. Ils sont à l'initiative du projet et en sont les véritables porteurs : ils sont fournisseurs de travail bénévole, apportent le concours de leurs relations, collectent des fonds, ouvrent des portes. Pour que le réseau des membres soit actif il doit être sollicité. Des membres auxquels on ne demande jamais rien penseront à juste titre qu'ils sont inutiles et se détacheront. Il doit être entretenu par des activités associatives, petits déjeuners, dîners, fêtes, clubs à thème, groupes de travail, qui seront autant d'occasions de rencontre et de réflexion sur le projet.

Les **publics** attestent de la crédibilité de l'association. Chaque projet a son ou ses publics. L'association devra pratiquer des enquêtes d'image fréquentes pour évaluer sa perception par ses publics. Les clients satisfaits sont les meilleurs véhicules d'image et constituent un vivier de membres. La fidélisation d'un réseau de donateurs sera un baromètre de la crédibilité de l'association dans l'opinion.

Les **cautions morales** apporteront une aide considérable. Une personnalité — le maire de la localité, un chef d'entreprise — apportera une légitimité sociale à l'association qui contribuera à lui ouvrir les portes des financements et des médias. Ces cautions gagneront à être regroupées au sein d'un conseil d'orientation distinct du conseil d'administration et de l'exécutif élu, et qui sera mis en avant lors des contacts extérieurs : qu'une personnalité influente consacre occasionnellement une heure de son temps à l'association lui apportera plus que des militants qui se laisseront enfermer dans des problématiques hermétiques auxquelles personne ne comprend rien !

**En résumé**

Le réseau c'est :
— limiter et stabiliser la concurrence et les aléas du marché ;
— communiquer avec tous les acteurs de la chaîne de valeur ;
— créer un enchaînement d'actions créatrices de valeur.

## LA COMMUNICATION : FAIRE SAVOIR POUR FAIRE FAIRE

Retour à la table des matières

Pendant des années, le projet de l'association a été celui des membres et des adhérents. Fondateurs et gestionnaires agissaient dans l'ombre, souvent d'un haut fonctionnaire ou d'un homme politique qui jouait le rôle d'un « président prête-nom » qui était tout à la fois la carte de visite, le laissez-passer, la caution et parfois même la source de revenus. L'association était, et cela justifiait qu'elle fût connue et reconnue.

De nos jours, le responsable associatif découvre qu'il ne suffit plus de faire et de faire savoir comme un missionnaire s'adressant à ses ouailles. La gestion du projet s'inscrit dans la « tétralogie du faire, du savoir-faire, du faire-faire et du faire-savoir ». Une compétence n'est réelle que lorsqu'elle est reconnue... et trop de responsables associatifs sont encore convaincus que la justesse de leur action suffit à faire reconnaître leur légitimité. Le but de la communication est de dire qui l'on est, ce qu'est son projet, et pourquoi on est qualifié pour le mener à bien dans un environnement concurrentiel. C'est une stratégie de l'excellence, multimédia, valorisant les réalisations et savoir-faire de l'association au service d'un projet clair et d'objectifs opérationnels planifiés.

Produit immatériel, le projet associatif est difficile à représenter. Sa communication sera faite d'ambiance, d'impressions justes ou fausses. Tous les éléments y concourent : les membres, le personnel, le support matériel. Elle utilise plusieurs vecteurs :
— un qui fonctionne seul et qui est difficile à maîtriser : le bouche à oreille ;

— un que l'on peut maîtriser si le management est de bonne qualité : la communication interne — celle des membres et du personnel avec le public ;
— un que l'on maîtrise : les médias et la communication externe.

Une communication réussie suppose l'observation de quelques règles de base :

- L'identité. En quoi suis-je intéressant pour mes clients potentiels ? Qu'est-ce qui distingue l'association des autres ? Le but de la communication est de montrer que l'association est unique (ce petit quelque chose qui nous différencie), originale (il y a déjà tant d'associations, pour quoi en créer encore une !), et nouvelle (on a déjà donné...).

- La continuité. Il faut faire savoir ce que l'on va faire, ce que l'on fait, ce que l'on a fait. En l'absence de l'une de ces trois étapes, il y a des risques que tout ou partie du message soit perdu. Ce principe a été illustré à l'occasion de l'organisation par une grande école d'une journée sur le « mouvement sportif ». Relayée par un quotidien sportif, cette manifestation a tenu en haleine les lecteurs, les services d'information pendant quinze jours, d'abord par la publication d'une série d'articles présentant chaque jour un des futurs thèmes de travail, ensuite par une information sur la manifestation et enfin par la publication des résultats de chacun des groupes de travail. L'intérêt de ces trois étapes, outre l'effet de répétition, réside également dans la nature de chacun des messages. *Avant*, il s'agissait d'intéresser de futurs « clients » ; *pendant*, il fallait informer le plus grand nombre de ceux qui n'avaient pu participer à cette manifestation ; *après*, il fallait valoriser le travail réalisé afin de maintenir le contact avec les personnes présentes et jeter des bases pour une future manifestation. Ainsi, ce qui était *a priori* une petite manifestation a pris l'ampleur d'un projet national, qui a réussi à mobiliser des partenaires aussi divers que des élus politiques, des représentants de l'administration ou des parrainages financiers.

- La différenciation des supports. Dans ce domaine, la forme d'invitation à la cantonade est souvent source de dépenses inutiles et décevantes. Mieux vaut cibler quelques supports et quelques publics porteurs que tous les supports ou tous les publics sans sélection préalable. L'information payante est celle qui se repère. Il faut donc négocier sa place et convaincre de son intérêt. Le bon manager doit être capable de mesurer l'impact de l'information par un suivi de ses effets. Pour cela, une revue de presse spécialisée sur son association ou sur ses activités est souvent un outil indispensable. Elle servira d'introduction pour obtenir un nouveau message. L'information attire l'information.

- La concision. La concision du message est fondamentale. Il ne sert à rien de tout dire. Un message clair doit s'appuyer sur des idées fortes et simples.

- La redondance. Mieux vaut faire parler de soi que parler de soi. Le professionnalisme, c'est-à-dire l'entretien ou l'interview avec le journaliste, est souvent plus payant que l'élaboration d'un message publicitaire. Mieux vaut faire passer une image recevable par le lecteur d'un journal que celle que l'on souhaiterait faire passer et qui sera irrecevable. Tous les composants du projet associatif doivent être porteurs du message : la simplicité des procédures, de l'accueil, le cadre...

- La simplicité. La communication repose toujours sur des messages simples. Les sigles des associations sont souvent par eux-mêmes imprononçables, donc impossibles à retenir ou à visualiser. Significative est à ce titre la transformation introduite par les Éclaireurs et Éclaireuses de France qui, pendant des années, se sont reconnus par le sigle E.E.D.F. et qui ont entériné le discours commun qui les identifiait sous le sigle « les zéclés ». Il y a dans cette contraction d'onomatopées plus de puissance à communiquer que dans le sigle E.E.D.F. qui, au demeurant, prêtait à confusion avec l'entreprise nationale.

- La cohérence. Cohérence interne du message qui doit s'inscrire dans la démarche de conduite de projet, mais aussi cohérence externe, la communication devant être acceptée par les acteurs (membres, personnel) et refléter leur sentiment.

Et, est-il besoin de le dire, tout discours militant « langue de bois » est à proscrire...

**En résumé :**

— La communication dit qui l'on est, ce que l'on veut et pourquoi on est les meilleurs pour le faire.
— Mieux vaut faire dire ce que l'on a à dire que le dire soi-même.
— La redondance est la base de la communication.
— Plus c'est compliqué, plus il faut le dire simplement.

## VIE ET MORT DU PROJET

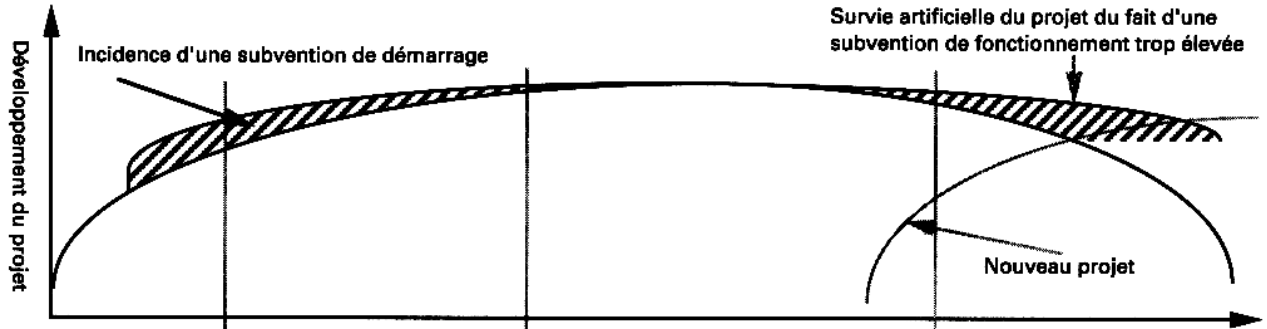
Retour à la table des matières

Le projet est une denrée périssable qui suit un cycle de vie tout comme l'offre et la demande. La demande sociale change au gré des évolutions sociologiques : la répartition de la richesse est soumise à des fluctuations économiques, à des arbitrages entre acteurs sociaux, dont les rapports se transforment avec l'évolution des techniques et des relations de travail. Les types d'habitat influent sur les formes de sociabilité, l'élévation du niveau culturel accroît l'exigence des usagers, etc.

L'offre évolue avec le développement concurrent du marché, des institutions publiques et des associations. Lorsque des responsables associatifs se lamentent sur la montée de l'individualisme et le déclin des structures collectives, ils ne font que dresser un constat d'impuissance à faire évoluer une offre de service au gré de la demande sociale.

Une association au faîte de sa gloire doit donc être sûre d'une chose : elle est sur le chemin du déclin si elle ne sait pas se renouveler. Et c'est le problème de beaucoup d'associations que de croire que la légitimité d'agir dans l'intérêt général leur accorde une rente de situation sur laquelle elles peuvent se reposer !

La modernisation du projet associatif peut concerner le projet lui-même ou la manière dont il est mis en œuvre. Le concept d'éducation populaire est en lui-même devenu obsolète compte tenu de l'évolution des conditions d'accès au savoir et à la culture. Le concept de tourisme social — permettre au plus grand nombre de partir en vacances et dans de bonnes conditions — est toujours d'actualité, mais les conditions dans lesquelles il doit être mis en œuvre ont radicalement changé : évolution de la sociabilité, exigence d'une plus grande technicité des loisirs, offre concurrente d'autres associations et du marché ont amené les fédérations de tourisme associatif à repenser leur marketing ou à disparaître.


Développement du projet
Incidence d'une subvention de démarrage
Survie artificielle du projet du fait d'une subvention de fonctionnement trop élevée
Nouveau projet
Temps

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Croissance** | forte | forte | faible | négative |
| **Marché** | faible | fort | fort | déclinant |
| **Investissement bénévolat** | fort | fort | moyen | faible |
| **Finances** | | | | |
| **coût** | moyen | fort | fort | moyen |
| **rapport** | faible | fort | fort | déclinant |

**Le cycle de vie du projet**

Le projet obéit à un cycle de vie — croissance, maturation, déclin — qui correspond au positionnement du service dans le portefeuille d'activités : dès qu'un projet atteint sa phase de maturité, il doit commencer à être relayé par un nouveau

projet au développement duquel il contribue par la capacité de financement qu'il dégage. Ce cycle peut être influencé par les subventions : positivement s'il s'agit d'une subvention d'aide au démarrage qui vient pallier l'absence de fonds propres de l'association au moment où le projet coûte beaucoup et rapporte peu, négativement si la subvention contribue à la survie d'un projet en déclin, empêchant son renouvellement et alourdissant les charges de structures de l'association.

**L'ASSOCIATION EST PROPRIÉTAIRE DE SON NOM**

L'association doit avoir un nom, c'est une obligation légale, exigée au moment du dépôt des statuts. Mais là encore toute liberté est laissée à l'association. Il n'existe aucune obligation de faire figurer le terme « association » dans son intitulé. Elle peut aussi bien s'appeler société ou club. Toutefois, le code de la mutualité (loi du 25 juillet 1985) interdit d'utiliser les termes de mutuelle, mutualiste, ou mutualité par des organismes qui n'ont pas effectivement la forme mutuelle.

Ce nom est la propriété de l'association. Il est protégé par la loi pourvu qu'il fasse preuve d'une originalité certaine. L'originalité s'apprécie non pas à celle des mots contenus dans le nom mais à celle du nom lui-même. Ainsi l'association Peuple et Culture est fondée à se prévaloir de l'usage privatif de son nom. Il ne doit pas être trompeur en tentant de faire croire que l'association a une relation avec une association existante et connue. Par jugement, une association s'est vu refuser l'usage du nom *Peuple, éducation, culture.* En revanche, l'association Espace 89 fut déboutée dans son recours contre l'association Club 89. La Cour a estimé que l'association requérante n'apportait pas la preuve qu'une quelconque confusion ait pu se produire entre les deux associations, et qu'elles ne pouvaient se prévaloir d'aucun usage privatif du nombre 89.

Le choix du nom est fondamental pour la communication de l'association. Trop d'associations se privent d'emblée de toute possibilité de communication du seul fait de leur sigle illisible et imprononçable. Il ne faut pas être prisonnier des jeux d'initiales : l'Association pour la recherche, la documentation et la formation sur la vie des collectivités non lucratives n'a pas accouché d'un A.P.R.D.F.V.C.N.L. mais seulement d'un petit ARVI qui, sans être très parlant, reste prononçable et mémorisable. L'association mécénale des anciens élèves de l'ENA a résisté au charme tropical de A.M.A.E.E.N.A. pour se contenter de MECENA. C'est à partir du nom que l'association pourra créer son logo et sa publicité.

Il faut donc que son nom soit clair, court, prononçable, mémorisable, porteur d'image.

## En résumé

— Un bon projet mal mis en œuvre n'est plus un bon projet.
— Un bon projet tend nécessairement à devenir obsolète sous le seul effet du temps.

**VIE ET MORT D'UN PROJET L'ÉDUCATION POPULAIRE**

L'éducation populaire est née avec la revendication du droit aux loisirs dans le mouvement ouvrier. Le 1er mai 1906, la revendication de huit heures de travail, huit heures de loisirs, huit heures de repos, fait son apparition. Le Front populaire instaure les congés payés en 1936, que la Libération étendra en y ajoutant un moyen de financement par l'instauration des comités d'entreprise. Le mouvement associatif dit « de jeunesse et d'éducation populaire, se mit en place à partir d'associations nationales aidées par l'État. Elles répondaient à une demande sociale composée de trois éléments :

- D'ordre économique : l'organisation taylorienne du travail (une stricte séparation entre les fonctions manuelles et intellectuelles) est aliénante et n'a que faire de l'épanouissement de l'intelligence des salariés. C'est le triomphe du travail à la chaîne !
- D'ordre social : la culture reste une marque d'appartenance à la classe dominante et enfermée dans des lieux et des circuits consacrés, laissant à l'écart le peuple.
- D'ordre culturel : l'émancipation et le progrès ne sont entrevus qu'au travers d'un mouvement collectif organisant la vie, familiale et sociale. Les partis, l'Église ont leur mouvement de jeunesse – réalité tellement ancrée dans notre corps social que la tutelle de l'État sur les associations et mouvements de jeunesse relève toujours d'une ordonnance du régime de Vichy de 1943 —, le collectif étant un moyen de créer des rapports de forces, de stimuler le bénévolat tout en réalisant des économies d'échelle, et de célébrer un culte aux valeurs collectives..

L'offre de service des associations d'éducation populaire et de jeunesse des années 50 et 60 était particulièrement adaptée à cette demande :

- Des lieux d'accueil en zone urbaine où s'associent loisirs et culture : maisons de jeunes et de la culture, centres sociaux et culturels...
- Des lieux de séjour pour les périodes de congés offrant, pour des prix accessibles, des loisirs de qualité liés à des occasions de fréquenter des produits culturels.
- Des loisirs pédagogiques, reposant sur une conception humaniste de l'homme s'opposant à la conception productiviste qui triomphera dans les années 70, où les jeunes peuvent mettre en œuvre des véritables projets, porteurs de valeurs sociales comme l'entraide, la paix, la solidarité.

Le cycle de vie du projet a atteint son apogée au début des années 70 avec l'affirmation de la société des loisirs. L'éducation populaire apparaissait encore comme un palliatif à une civilisation de consommation peu soucieuse de suppléments d'âme et du niveau culturel des consommateurs. L'expansion urbaine rendait nécessaire l'aménagement d'espaces sociaux au cœur des quartiers et de nombreux équipements furent mis en place.

Mais les éléments de la demande n'en allaient pas moins se modifier :

- La nouvelle organisation du travail repose sur une plus grande qualification des salariés, et, cela est très net avec les années 80, leur mobilisation autour de projets d'entreprise qui accroît notablement l'intérêt au travail. L'antinomie de travail-lieu d'aliénation, loisir-lieu de culture devient obsolète. L'homme au travail fournit un effort intellectuel important dans ses périodes de labeur et tend à rechercher surtout le loisir physique et le dépaysement dans les périodes de congés.
- Le niveau culturel s'est élevé et la circulation des biens culturels s'est élargie. La culture est sortie des murs et fait partie de la vie quotidienne.
- L'individualisme s'est affirmé avec l'élévation du niveau d'éducation qui rend l'homme plus autonome, et le déclin des valeurs collectives au profit des valeurs individuelles [1].

Parallèlement, la culture dans laquelle baignaient ces associations les a progressivement condamnées à l'inefficacité :

- Conception de l'association comme pseudopode des partis politiques au nom de la primauté de l'action politique sur l'autonomie de l'action associative.

– Blocage de toute réflexion sur le projet associatif par omniprésence de l'idéologie qui préjustifie ou condamne par avance, selon qu'un fait ou une proposition émane de tel ou tel camp.

Sur le plan du management, cela s'est traduit par plusieurs attitudes funestes :

– Pas d'actualisation du projet : le projet est bon parce qu'il a été bon, toute tentative de modernisation étant assimilée à une révision du dogme. Or le produit offert ne correspond plus à la demande : ni la culture ni les jeunes ne se mettent plus en maison ; l'individualisation des goûts et la diversification rejettent le collectivisme latent des services proposés.
– Déclin de la qualité du service : la justification par l'idéologie supplée la justification par le marché. Aux observations sur le rapport qualité-prix de plus en plus défavorable, il est répondu « mais nous sommes une association à but non lucratif... et le responsable en est l'État qui ne donne pas assez de subventions ». Toute réflexion sur le management – un projet, un service à fournir, des moyens adéquats à mettre en œuvre – est remplacée par un discours pleurnichard sur le manque de crédits !
– Inversion du rapport entre projet et structure : tout problème se résout avant tout par des moyens supplémentaires, la création de nouveaux organismes... Problèmes sociaux, toxicomanie, illettrisme : augmentez d'abord nos subventions, les idées viendront après. Malheureusement les idées ne viennent pas car ces associations en sont restées aux solutions générales, centralisées et uniques, ont identifié leur force et leur rayonnement au poids de leur bureaucratie : multiplication des procédures lourdes copiées sur celles de l'État, croissance inconsidérée du personnel administratif, formes pompeuses du pouvoir (sièges sociaux, titres, postes d'appareil aux dépens des postes opérationnels...).

Les associations d'éducation populaire sont devenues des monstres d'autant plus budgétivores qu'inefficaces et n'ont pu survivre qu'en emboîtant de plus en plus le pas aux partis politiques : politiser les actes de gestion permet d'éviter toute réflexion sur leur pertinence. Copinage et magouillage remplacent clarté des objectifs et équilibre budgétaire. Elles ont contribué à donner de la vie associative ce triste spectacle de bureaucrates séniles sanctifiant leur incompétence dans une diarrhée idéologique et s'entre-déchirant dans des luttes de clans dont eux-mêmes ne savent plus l'enjeu. Les années 80, avec la diminution des financements publics, la décentralisation, le déclin des idéologies, la promotion de la société civile, ont placé ces associations devant un choix simple et salutaire : s'adapter – certaines ont commencé – ou disparaître.

[1] Voir le chapitre que Henri Mendras consacre à « l'explosion culturelle » et qu'il conclut en ces termes : « Aujourd'hui, chacun peut se construire pour soi-même une culture qui lui sera propre et qu'il ne partagera dans son originalité avec personne d'autre ». (La Seconde Révolution française, *op.cit.*, p. 287)